

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

*Журнал заснований у 1918 році*

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Економіка і управління**

**Том 33 (72). № 1, 2022**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2022

## **Головний редактор:**

**Горник Володимир Гнатович** – доктор наук з державного управління, доцент, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

## **Члени редакційної колегії:**

**Белякова Оксана Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Менеджмент та підприємництво на морському транспорті» Азовського морського інституту Національного університету «Одеська морська академія».

**Бойченко Еліна Борисівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Кисельов Володимир Борисович** – доктор технічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту муніципального управління та міського господарства Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Корнєєв Володимир Вікторович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Кравченко Сергій Олександрович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Кузьминчук Наталія Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

**Медведєв Микола Георгійович** – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри загально-інженерних дисциплін та теплоенергетики Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

**Кучабський Олександр** – доктор габілітований, професор кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща).

**Міхальські Томаш** – доктор габілітований, професор кафедри океанографії Гданського університету (Польща).

**Хлобистов Євген Володимирович** – доктор економічних наук, професор, Вища школа економіки та гуманітаристики в м. Бельсько-Бяла (Польща).

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради  
Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського  
(від 18 березня 2022 року протокол № 12)**

Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ серія КВ № 15716-4187Р від 28.09.2009 року)

Видання входить до категорії «Б» «Переліку друкованих фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International (Республіка Польща)

Сторінка журналу: [www.econ.vernadskyjournals.in.ua](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua)

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

**ISSN 2523-4803 (print)**

**ISSN 2707-1103 (online)**

© Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського, 2022

## ЗМІСТ

### 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Решетняк Н.Б.

ЕКОНОМІЧНИЙ КОНСТИТУЦІОНАЛІЗМ:

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ.....1

### 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Сімак С.В.

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

БУДІВЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ..... 8

### 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Забашта Є.Ю.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ

ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....14

Клименко І.С., Беятинська А.А., Беятинська А.А.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ІЗ ВРАХУВАННЯМ ПРАВОВОГО АСПЕКТУ.....21

Самойленко В.В.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....28

Яковенко О.І.

ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 34

### 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Огієнко М.М., Огієнко А.В., Бурцев О.В.

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ

МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ СХЕМ ДОСТАВКИ ТОВАРІВ..... 40

### 5. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Семенча І.Є., Олексієнко В.В.

БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ САМООБСЛУГОВУВАННЯ:

АНАЛІЗ ЗМІСТУ ТА СПЕЦИФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ..... 46

Кучук А.О.

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ

ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА БЕЗПЕЧНИХ ТЕРИТОРІЯХ..... 52

Дикий А.П.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ,

ЩО РЕАЛІЗУЮТЬ ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ В СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ

ТА ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ.....60

# CONTENTS

## 1. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

**Reshetniak Natalia**

ECONOMIC CONSTITUTIONALISM: STATEMENT OF THE PROBLEM .....1

## 2. ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

**Simak Sergii**

PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVING THE SYSTEM  
OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE BUILDING COMPLEX OF UKRAINE.....8

## 3. ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

**Zabashta Yevhen**

THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION OF THE MECHANISM  
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP.....14

**Klymenko Iryna, Bieliatynska Antonia, Bieliatynska Anna**

PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT TAKING  
INTO ACCOUNT THE LEGAL ASPECT.....21

**Samoilenko Viktoriia**

PECULIARITIES OF RISK MANAGEMENT SYSTEM FORMATION  
AT THE ENTERPRISE.....28

**Yakovenko Olena**

FEATURES OF REMOTE PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS.....34

## 4. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

**Ohienko Mykola, Ohienko Alona, Burtsev Oleksandr**

LOGISTIC APPROACH TO THE DEFINITION  
OF MULTIMODAL DELIVERY SCHEMES OF GOODS.....40

## 5. MONEY, FINANCES AND CREDIT

**Semencha Ilona, Oleksiienko Vlada**

SELF-SERVICE BANKING:  
ANALYSIS OF CONTENT AND SPECIFIC CHARACTERISTICS.....46

**Kuchuk Anna**

ACCOUNTING OF PROCESSES OF RESTORATION  
OF ENTERPRISES IN SECURE TERRITORIES.....52

**Dykyi Anatolii**

TRANSFORMATION OF THE ACTIVITIES OF CENTRAL EXECUTIVE  
AUTHORITIES IMPLEMENTING STATE POLICY IN THE FIELD  
OF PREVENTING AND COMBATING ECONOMIC CRIME.....60

# 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-1>

УДК 330.101; 342.4

**Решетняк Н.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри загальної економічної теорії,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Reshetniak Natalia**

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

## ЕКОНОМІЧНИЙ КОНСТИТУЦІОНАЛІЗМ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

*У статті з'ясовано сутності економічного конституціоналізму (конституційної економіки) як міждисциплінарного вчення. Стверджується, що економічний конституціоналізм (або ж конституційна економіка, constitutional economics) – назва міждисциплінарного наукового напрямку на межі економіки і конституційного права. По суті економічний конституціоналізм – це особливий розріз конституціоналізму в цілому, що акцентує увагу на економіці, власності, поєднанні приватно-правових і публічно-правових начал в конституційному тексті, теорії правомірних очікувань, економічній природі прав людини й інших конституційно-правових об'єктів правового регулювання, забезпечення фактичної рівності і встановлення меж втручання в економічну свободу, фінансові й бюджетні питання, економічні наслідки концепту соціальної держави і соціальних прав людини тощо.*

**Ключові слова:** свобода, конституція, ринкова економіка, конституційна юстиція, транзит.

**Постановка проблеми.** Економічний конституціоналізм (або ж конституційна економіка, англ.: «constitutional economics») – назва міждисциплінарного наукового напрямку на межі економіки і конституційного права. По суті економічний конституціоналізм – це особливий розріз конституціоналізму в цілому, що акцентує увагу на економіці, власності, поєднанні приватно-правових і публічно-правових начал в конституційному тексті, правомірних очікуваннях, економічній природі прав людини й інших конституційно-правових об'єктів правового регулювання, забезпечення фактичної рівності і встановлення меж втручання в економічну свободу, фінансові й бюджетні питання, економічні наслідки концепту соціальної держави і соціальних прав людини тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Артикуляція економічного конституціоналізму в українському науковому дискурсі завдячує таким вченим, як В.В. Речицький [1; 2], М.В. Савчин

[1; 2; 3], О.В. Олькіна [4]. До когорти зарубіжних науковців можна віднести Дж. Б'юкенена [7; 8], Ф. Гаєка [9; 10], Р. Познера [11; 12] та інших.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є з'ясування сутності економічного конституціоналізму (конституційної економіки) як міждисциплінарного вчення. Завданнями статті є: розкрити підходи до розуміння економічного конституціоналізму; з'ясувати основні перспективні напрямки розвитку досліджень в сфері економічного конституціоналізму; з'ясувати українську специфіку розвитку економічного конституціоналізму, а також роль у цьому конституційної юстиції.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «конституціональна економічна теорія» (конституціональна політична економія) (в оригіналі – «constitutional», тобто скоріше «конституційна») був введений для позначення і класифікації специфічного напрямку досліджень і пов'язаних з ними політичних дискусій, що відбувалися

в 1970-ті роки і пізніше [8, с. 105]. Конституціональна економічна теорія в широкому сенсі стає каналом, шляхом якого в іноді надто стерильну соціальну науку заново повертається уваження про роль інституційних факторів. В більш вузькому сенсі конституціональна економічна теорія, поряд із суміжними і доповнюючими її дослідницькими програмами, привносить «політичне» в «економіку», тим самим відновлюючи зв'язок, який був порушений весь той час, коли «економічна теорія» претендувала на незалежний статус [8, с. 117].

Економічний конституціоналізм тісно пов'язаний з більш широким концептом – економічним аналізом права. Автором праці з однойменною назвою є відомий американський вчений Ричард А. Познер. Вчений виокремлює 8 конституційних питань, котрі міг би висвітлити економічний аналіз:

1) економічна теорія конституціоналізму, тобто економічні властивості та наслідки вимоги надкваліфікованої більшості, потрібні для зміни конституції;

2) економіка структури Конституції (конституційних норм політичної системи), а звідси, таких принципів, як поділ гілок влади всередині федерального уряду та розподіл влади між федеральним урядом і штатами;

3) економічний ефект (у широкому значенні цього словосполучення) від таких спеціальних конституційних доктрин, як правило, про неприйняття судом доказів, отриманих незаконним шляхом, або обмежень, котрі Верховний Суд США в ім'я Конституції наклав на позови щодо наклепу, подані проти преси й інших засобів масової інформації;

4) тлумачення статей Конституції, котрі на позір мають неявну економічну логіку, наприклад положення про свободу слова (яке вважають гарантією вільного функціонування ринку ідей), про відчуження власності, про свободу комерційної діяльності й укладання угод;

5) пропозиція переробити конституційне право в такий спосіб, аби воно всебічно захищало вільні ринки – чи то через нове тлумачення існуючих статей Конституції (таких, як положення про відчуження власності), чи то за допомогою нових поправок (приміром, вимоги збалансувати бюджет);

6) проблема конституційного «подвійного стандарту» – парадокс, котрий полягає в тому, що Верховний Суд у сучасних Сполучених Штатах більше дбає про особисту свободу, ніж про права власності, хоча Конституція, здавалося б, надає останнім посутнішої ваги;

7) зв'язок (якщо такий існує) між Конституцією і економічним зростанням;

8) принципи тлумачення Конституції, проаналізовані в термінах теорії стосунків між принципом та його агентом [11, с. 780–781].

Варто розуміти, що економічна наука сама по собі не є однорідним і апріорним знанням, вона теж еволюціонує і змінюється, має свої течії і дискусії. Таким чином, конституційне регулювання економічних відносин, а також економічний аналіз може здійснюватися виходячи з різних економічних концепцій (див. детальніше: [13]).

Розглянемо декілька основних перспективних напрямків, в яких ми вбачаємо необхідність розгляду конструкту економічного конституціоналізму.

Розгляд права і конституції як прояву саморегулювання. Найяскравішим представником відповідної ідеї є нобелівський лауреат з економіки Фрідріх фон Гаск. Він є апологетом стихійного прядку, розробивши при цьому власну модель конституції [9; 10]. При цьому спонтанність має свої межі, а ієрархія є неминучою, що яскраво продемонстрував у своєму дослідженні Ф. Фукуяма [14, с. 223].

Важливою є ідея гарантування правом фактичних відносин. Як стверджує Е. де Сото, визнання та інтеграція позалегалічних майнових прав була ключовим елементом у перетворенні США на найпотужнішу ринкову економіку і найбільшого виробника капіталу у світі [15, с. 132].

Право власності, ринкова економіка, капіталізм і забезпечення свободи. На думку М.В. Савчина, економічні процеси з юридичного та соціального аспектів стосуються свободи. Тобто закономірності і випадковості зумовлюють стохастичку економічних процесів, оскільки вони ґрунтуються на свободі [5, с. 11].

Як стверджує М. Фрідман, між економікою та політикою існує тісний взаємозв'язок, можливі лише певні комбінації політичного та економічного устрою. Зокрема, соціалістичне суспільство не може бути водночас і демократичним (у тому сенсі, що воно не може гарантувати особистих свобод). Економічний лад відіграє двоїсту роль у розвитку вільного суспільства. З одного боку, свобода економічних стосунків певна річ є складовою свободи в широкому сенсі, тому економічна свобода є самоціллю. З іншого боку, економічна свобода – це необхідний засіб для досягнення свободи політичної [16, с. 31–32].

Економічна свобода сама по собі є надзвичайно важливою складовою всебічної свободи (total freedom). Як засіб досягнення політичної свободи, економічний устрій є важливий завдяки своєму впливу на концентрацію або розосередження влади. Тип економічної організації, який безпосередньо забезпечує економічну свободу, а саме – заснований на конкуренції капіталізм (competitive

capitalism), одночасно сприяє і політичній свободі, оскільки він відмежує економічну владу від політичної і в такий спосіб дає змогу одній збалансувати іншу. Історичний досвід неспростовно свідчить на користь взаємозв'язку між політичною свободою і вільним ринком [17, с. 497].

Забезпечення рівності, раціональний вибір, демократія і соціальні права. Один із найавторитетніших економістів – Йозеф Шумпетер водночас вважається автором процедурної теорії демократії [Див.: 18]. Водночас із цією теорією не все так просто не лише в юридичному, а й в економічному плані. Джозеф Стігліц переконливо довів, що політика – це поле битви за те, як ділити економічний пиріг країни. Це битва, яку вигравав 1 %. Але за демократії так не повинно бути. В системі «одна людина – один голос» повинні мати значення всі 100 % людей. Сучасна політико-економічна теорія прогнозувала, що результати виборчих процесів, коли одна людина має один голос, відображатимуть погляди пересічних громадян, а не погляди еліт. А точніше, стандартна економічна теорія, спираючись на індивідів із добре визначеними вподобаннями, що голосуватимуть, дотримуючись власного егоїзму, прогнозує, що результат демократичних виборів відобразатиме погляди медіанного виборця – індивіда, що перебуває посередині. Але опитування громадської думки послідовно свідчать, що існують великі розбіжності між тим, чого прагне більшість виборців, і тим, що дає політична система [19, с. 209].

Водночас варто розуміти, що ідея раціонального вибору в економіці і політиці – теж не позбавлена критики. Передусім йдеться про ідею поведінкової економіки. Поведінкова економіка в останні десятиліття стала областю економічної науки, що найбільш бурно розвивається [20, с. 9].

Обмежена раціональність відсилає до того факту, що у людей є когнітивні відхилення, що заважають їм раціонально обробляти інформацію [12, с. 277; 21].

Більше того, якщо ринки перестають бути законним місцем розподілу винагороди, іншими словами, якщо все більше людей починають вважати систему несправедливою, – популізм стає справжньою загрозою існування традиційної ринкової економіки [22, с. 26]. Моральне виправдання ринкової системи повинно в підсумку спиратися на принцип законності добровільних угод і незаконності насильства [23, с. 223].

Проблема полягає в обсягах державного втручання, моделі соціальної держави і соціальних прав. Критики вказують на провали ринку, його

не-гативний вплив на культуру [24; 25]. Теза про те, що ринки підривають довіру призводить до висновку про те, що для нарощування соціального капіталу потрібні активні дії з боку держави [26, с. 136]. М.В. Савчин справедливо звертає увагу на явище соціального конституціоналізму, який ґрунтується на ідеях забезпечення не лише ліберальних прав і свобод, а й соціальних прав і права на розвиток індивіда, деліберативній демократії [3, с. 35]. Разом з цим клієнтські відносини «держава-індивід» самі по собі можуть бути шкідливими [27].

Демократичний транзит і ринкова економіка, економічне зростання і подолання бідності. Дуже часто режим, що ґрунтується на різного роду позаекономічній ренті закритих еліт, потребує трансформації і реформування для цілей економічного зростання і демократії. Питання такого переходу активно досліджувалося в науці [28; 29; 30]. Допоки політичні інститути в державах не почнуть боротися з корупцією, а не багатіти з неї, мало що можна змінити [31, с. 262]. Цей процес суттєво ускладнений в країнах з сировинною економікою [32; 33].

Що ж до України, то як справедливо зауважує В. Речицький, «ринковий капіталізм, з одного боку, і органічний конституціоналізм – з іншого, сприймалися українською політичною елітою приблизно так само нарізно, як простір і час до появи Альберта Ейнштейна. Конституційне право й економіка належали у нас ніби до різних ментальних реєстрів» [1].

Вчений послідовно обстоює позицію щодо необхідності закріплення засад ринкової економіки в конституційному тексті в таких формулах «ринкова економіка є втіленням засад економічної свободи», «Конституція гарантує вільний рух осіб, товарів, послуг і капіталів», «торгівля є вільною» тощо [2, с. 210–211]. Якщо в країні немає повномасштабного капіталізму, то їй не потрібна й конституція, оскільки остання – це той типовий документ, який є необхідним для розвитку держави послідовно капіталістичного типу [2, с. 85].

Щодо України О.В. Олькіна виокремлює три елементи економічного конституціоналізму. Першим елементом структури економічного конституціоналізму є його нормативно-правова основа, у якій Конституція України, зокрема, закріплює верховенство права (ст. 8), економічну багатоманітність (ст. 15), соціальну спрямованість економіки (ст. 13), рівність усіх суб'єктів права власності перед законом (ст. 13) та інші фундаментальні засади розвитку економіки в Україні. Другим елементом структури економічного конституціоналізму є економіко-правова свідомість. Третім елемен-

том структури економічного конституціоналізму є динаміка його реалізації у певних правовідносинах [6, с. 269–270]. Вчена пропонує закріпити на конституційно-правовому рівні принципи (орієнтири) нормативно-правового регулювання економічних відносин, до яких віднести раціональність, пропорційність, узгодження приватних та публічних інтересів, соціальну інтеграцію. Крім того, мають бути конституційовані права юридичних осіб приватного права, що є самостійними суб'єктами конституційних правовідносин [6, с. 269].

М.В. Савчин формулює три тези (висновки і пропозиції) щодо економічного конституціоналізму в Україні. По-перше, економічний конституціоналізм відображає реальний стан економічної свободи та баланс інтересів учасників відносин у конкретному типі суспільства, якому притаманна певна структура, інститути та правила, щодо яких склався консенсус та публічна влада демонструє політичну волю до їх демократичної легітимації на засадах верховенства права і справедливості. По-друге, для України є характерною відсутність належного механізму демократичної легітимації правил і процедур, які б належним чином забезпечували економічну свободу. По-третє, економічний конституціоналізм містить конкретний алгоритм забезпечення легітимності втручання публічної влади в економічну свободу з метою забезпечення суспільного блага, наслідком чого є баланс інтересів, справедливість розподілу суспільних благ та конкурентне середовище [4, с. 100].

Якщо ми звернемося до практики конституційної юстиції в Україні в аспекті економічного конституціоналізму, то можна навести багато рішень, що є важливими для розвитку ідеї свободи і верховенства права. Водночас, на думку В.С. Смородинського, у низці своїх рішень Конституційний Суд України знехтував принципом правової визначеності (й верховенства права загалом). Серед них: рішення від 19 вересня 2012 р. у справі за конституційним зверненням приватного підприємства «КІО» щодо офіційного тлумачення положення частини першої статті 61 Сімейного кодексу України, згідно з яким це положення треба розуміти так, що статутний капітал та майно приватного підприємства є об'єктом права спільної сумісної власності подружжя (а не самого підприємства – як це прямо зазначено в Цивільному кодексі України та відповідає сталій доктрині цивільного права; рішення від 9 лютого 1999 р. у справі про зворотню дію в часі законів та інших нормативно-правових актів, згідно з яким положення частини першої ст. 58 Конституції Укра-

їни про те, що закони та інші нормативно-правові акти не мають зворотної дії в часі, крім випадків, коли вони пом'якшують або скасовують відповідальність особи, треба розуміти так, що воно стосується людини і громадянина (фізичної особи) (що внесло хаос невизначеності в судову практику адміністративних судів, зокрема в податкових справах) [34, с. 196–197].

Як зазначає Д.Д. Задихайло, конституційно-правове забезпечення функціонування економічної системи суспільства в мікрорівневому форматі вимагає закріплення ряду блоків об'єктів (вчений виокремлює чотири блоки) [35, с. 10–11]. При цьому, на думку вченого, структура, функціональні зв'язки та динамічні властивості економічної системи суспільства не отримали в тексті чинної Конституції України системного викладення, що не дозволяє зробити висновок про повний та цілісний характер конституційно-правового забезпечення відповідних відносин [35, с. 30].

**Висновки.** Таким чином, можна дійти висновку, що економічний конституціоналізм є перспективним міждисциплінарним напрямком, що інтегрує політику, конституційне право і економіку. Важливість дослідження економічної природи базових суспільних і державних конституційних інститутів не викликає сумніву. Так само вплив відповідних інститутів, з іншого боку, особливо на перехідних і трансформаційних етапах розвитку є величезним. Можна виокремити такі основні напрямки для подальших досліджень економічного конституціоналізму (конституційної економіки), а саме: розгляд права і конституції як прояву саморегулювання; роль інститутів власності, ринкової економіки, капіталізму для забезпечення свободи; необхідність забезпечення рівності з метою реалізації раціонального вибору, взаємовплив демократії і соціальних прав; зв'язок демократичного транзиту і ринкової економіки, вивчення шляхів економічного зростання і подолання бідності. Значну роль в економічному конституціоналізмі відіграє практика тлумачення конституції з боку органу конституційної юрисдикції. Аналіз досвіду діяльності українського Конституційного Суду в цьому аспекті поки що призводить до висновку щодо суперечливості його позицій і, на жаль, недостатній ролі в конституційній економіці (з точки зору потенційного позитивного впливу). Зрозуміло, що всі аспекти економічного конституціоналізму неможливо розглянути в рамках однієї наукової статті. Таким чином, відповідна тематика потребує свого додаткового поглибленого розгляду і вивчення.



Список літератури:

1. Речицький В. Вкотре про новітній український конституціоналізм. URL: <https://khpq.org/1570187569>
2. Речицький В.В. Неформальний конституціоналізм – II. Друге, доповнене видання. Харків : ТОВ «Видавництво «Права людини», 2021. 440 с.
3. Савчин М.В. Економічний конституціоналізм і Конституційний Суд України. *Юридична наука*. 2012. № 4. С. 32–43.
4. Савчин М.В. Конституційний лад України та економічний конституціоналізм. *Часопис Київського університету права*. 2010. № 4. С. 96–100.
5. Правове регулювання та економічні свободи і права / За ред. проф. М.В. Савчина. Ужгород : Видавництво «РІК-У», 2020. 224 с.
6. Олькіна О. В. Економічний конституціоналізм: структурна характеристика *Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України)* : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 трав. 2021 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Т. 1. С. 268–270.
7. Бьюкенен Дж. Конституция экономической политики. Расчет согласия. Границы свободы. Москва : Таурис Альфа, 1997. 560 с.
8. Бьюкенен Д.М. Конституциональная экономическая теория «Невидимая рука» рынка / пер. с англ. ; Под ред. Дж. Итуэлла, М. Милгейта, П. Ньюмена. Москва : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. С. 105–118.
9. Гаск Ф. А. Конституція свободи. Львів : Літопис, 2002. 556 с.
10. Хайек Ф. Право, законодательство, свобода: современное понимание либеральных принципов справедливости и политики. Москва; Челябинск : ИРИСЭН, Социум, 2016. 644 с.
11. Познер Р.А. Економічний аналіз права. Харків : Акта, 2003. 862 с.
12. Познер Р.А. Рубежи теории права. Москва : Изд. дом. Высшей школы экономики, 2017. 480 с.
13. Сэндлер Т. Экономические концепции для общественных наук. Москва : Издательство «Весь мир», 2006. 376 с.
14. Фукуяма Ф. Великий крах. Людська природа і відновлення соціального порядку. Львів : Кальварія, 2005. 380 с.
15. Де Сото Е. Загадка капіталу. Чому капіталізм перемагає лише на Заході і ніде більше. Київ : Ніка-Центр, 2012. 232 с.
16. Фрідман М. Капіталізм і свобода. Київ : Дух і літера, 2010. 320 с.
17. Фрідман М. Взаємозв'язок між економічною і політичною свободою *Лібералізм: Ліберальна традиція політичного мислення від Джона Локка до Джона Роулза. Антологія* / Упоряд. О. Проценко, В. Лісовий. Київ : Смолоскип, 2009. С. 496–503.
18. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія. Москва : Економіка, 1995. 540 с.
19. Стігліц Д. Ціна нерівності. Як теперішнє поділене суспільство загрожує нашому майбутньому. Київ : Темпора, 2017. 584 с.
20. Фрэнк Р. Дарвиновская экономика: свобода, конкуренция и общее благо. Москва : Издательство Института Гайдара, 2013. 352 с.
21. Эльстер Ю. Кислый виноград. Исследование провалов рациональности. Москва : Изд-во Института Гайдара, 2018. 296 с.
22. Зингалес Л. Капіталізм для народу. Ліберальна революція проти корумпированної економіки. Москва : Изд-во Ин-та Гайдара, 2016. 368 с.
23. Бетелл Т. Собственность и процветание. Москва : ИРИСЭН, 2008. 480 с.
24. Вальдфогель Д. Тиранія ринку. Київ : Темпора, 2011. 288 с.
25. Поланьї К. Избранные работы. Москва : Территория будущего, 2013, 200 с.
26. Пеннингтон М. Классический либерализм и будущее социально-экономической политики. Москва : Мысль, 2014. 452 с.
27. Коэн Д.Л., Арато Э. Гражданское общество и политическая теория. Москва : Весь Мир, 2003. 784 с.
28. Пшеворский А. Демократия и рынок. Политические и экономические реформы в Восточной Европе и Латинской Америке. Москва : «Российская политическая энциклопедия», 2006. 320 с.
29. Хантингтон С. Третья волна. Демократизация в конце XX века. Москва : «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2003. 368 с.
30. Коламбатто Э. Рынки, мораль и экономическая политика: новый поход к защите свободного рынка. Москва : Мысль, 2016. 500 с.
31. Абхїджїт Б., Естер Д. Економіка бідності. Як звільнити світ від злиднів. Київ : Наш формат, 2018. 312 с.
32. Росс М. Нефтяное проклятие: Как богатые запасы углеводородного сырья задают направление развития государств. Москва : Изд-во Института Гайдара, 2015. 464 с.

33. Митчелл Т. Углеродная демократия: Политическая власть в эпоху нефти. Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. 408 с.

34. Смородинський В.С. Правова визначеність *Філософія права і загальна теорія права*. 2020. № 2. С. 185–201.

35. Задихайло Д.Д. Кабінет Міністрів України як суб'єкт економічної системи суспільства: конституційно-правові засади. Харків : Юрайт, 2013. 192 с.

#### References:

1. Rechytsky V. Once again about the latest Ukrainian constitutionalism. Available at: <https://khpg.org/1570187569> (accessed 10 February 2022).

2. Rechytsky V. (2021) *Neformalnyj konstytucjonalizm – II. Druge, dopovnene vydannya* [Informal constitutionalism – II. The second, supplemented edition]. Kharkiv: TOV «Vydavnyctvo «Prava lyudyny»». (in Ukrainian)

3. Savchyn M. V. (2012) *Ekonomichnyj konstytucjonalizm i Konstytucijnyj Sud Ukrayiny* [Economic constitutionalism and the Constitutional Court of Ukraine]. *Yurydychna nauka*, vol. 4, pp. 32–43.

4. Savchyn M. V. (2010) *Konstytucijnyj lad Ukrayiny ta ekonomichnyj konstytucjonalizm* [The constitutional order of Ukraine and economic constitutionalism]. *Chasopys Kyivskogo universytetu prava*, vol. 4, pp. 96–100.

5. Savchyn M. V. ed. (2020) *Pravove reguluvannya ta ekonomichni svobody i prava* [Legal regulation and economic freedoms and rights]. Uzhgorod: Vydavnyctvo «RIK-U». (in Ukrainian)

6. Olkina O. V. (2021) *Ekonomichnyj konstytucjonalizm: strukturna charakterystyka* [Economic constitutionalism: structural characteristics] *Nauka ta suspilne zhyttya Ukrayiny v epoxu globalnykh vyklykiv lyudstva u cyfrovu eru (z nagody 30-richchyaprogoloshennya nezalezhnosti Ukrayiny ta 25-richchya pryjnyattya Konstytuciyi Ukrayiny)*. [Science and public life of Ukraine in the era of global challenges of mankind in the digital age (on the occasion of the 30th anniversary of the proclamation of independence of Ukraine and the 25th anniversary of the Constitution of Ukraine)]. Odesa: Vydavnychyj dim «Helvetyka», vol. 1, pp. 268–270.

7. B'yukenen Dzh. (1997) *Konstitutsiya ekonomicheskoy politiki. Raschet soglasiya. Granitsy svobody* [Constitution of economic policy. Consent calculation. Limits of freedom]. Moscow: Taurus Al'fa. (in Russian)

8. B'yukenen D.M. (2008) *Konstitutsional'naya ekonomicheskaya teoriya* [Constitutional Economics]. «*Nevidimaya ruka*» rynku [The «invisible hand» of the market]. Moscow: Izd. dom GU VShE, pp. 105–118. (in Russian)

9. Gayek F. A. (2002) *Konstytuciya svobody* [Constitution of freedom]. Lviv: Litopys. (in Ukrainian)

10. Khayek F. (2016) *Pravo, zakonodatel'stvo, svoboda: sovremennoe ponimanie liberal'nykh printsipov spravedlivosti i politiki* [Law, Legislation, Freedom: A Contemporary Understanding of Liberal Principles of Justice and Politics]. Moscow; Chelyabinsk: IRISEN, Sotsium. (in Russian)

11. Pozner R.A. (2003) *Ekonomichnyj analiz prava* [Economic analysis of law]. Kharkiv: Akta. (in Ukrainian)

12. Pozner R.A. (2017) *Rubezhi teorii prava* [Frontiers of the theory of law]. Moscow: Izd dom. Vysshey shkoly ekonomiki. (in Russian)

13. Sendler T. (2006) *Ekonomicheskie kontseptsii dlya obshchestvennykh nauk* [Economic concepts for the social sciences]. Moscow: Izdatel'stvo «Ves' mir». (in Russian)

14. Fukuyama F. (2005) *Velykiy krax. Lyudska pryroda i vidnovlennya socialnogo poryadku* [The big crash. Human nature and the restoration of social order]. Lviv: Kalvariya. (in Ukrainian)

15. De Soto E. (2012) *Zagadka kapitalu. Chomu kapitalizm peremagaye lyshe na Zaxodi i nide bilshe* [The mystery of capital. Why capitalism wins only in the West and nowhere else]. Kyiv: Nika-Centr. (in Ukrainian)

16. Fridman M. (2010) *Kapitalizm i svoboda* [Capitalism and freedom]. Kyiv: Dux i litera. (in Ukrainian)

17. Fridman M. (2009) *Vzayemozv'yazok mizh ekonomichnoyu i politychnoyu svobodoyu* [The relationship between economic and political freedom]. *Liberalizm: Liberalna tradyciya politychnogo myslennya vid Dzhona Lokka do Dzhona Roulza. Antologiya* [Liberalism: The liberal tradition of political thinking from John Locke to John Rawls. Anthology]. Kyiv: Smoloskyp, pp. 496–503. (in Ukrainian)

18. Shumpeter Y.A. (1995) *Kapitalizm, sotsializm i demokratiya* [Capitalism, socialism and democracy]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)

19. Stiglicz D. (2017) *Cina nerivnosti. Yak teperishnye podilene suspilstvo zagrozhuye nashomu majbutnomu* [The price of inequality. How today's divided society threatens our future]. Kyiv: Tempora. (in Ukrainian)

20. Frenk R. (2013) *Darvinovskaya ekonomika: svoboda, konkurenciya i obshchee blago* [Darwinian economics: freedom, competition and the common good]. Moscow: Izdatel'stvo Instituta Gaydara. (in Russian)

21. El'ster Yu. (2018) *Kislyy vinograd. Issledovanie provalov ratsional'nosti* [Sour grapes. Exploring gaps in rationality]. Moscow: Izd-vo Instituta Gaydara. (in Russian)

22. Zingales L. (2016) *Kapitalizm dlya naroda. Liberal'naya revolyutsiya protiv korrumpirovannoy ekonomiki* [Capitalism for the people. Liberal Revolution vs Corrupt Economy]. Moscow: Izd-vo Instituta Gaydara. (in Russian)

23. Betell T. (2008) *Sobstvennost' i protsvetanie* [Ownership and prosperity]. Moscow: IRISEN. (in Russian)
24. Valdfogel D. (2011) *Tyraniya rynku* [Market tyranny]. Kyiv: Tempora. (in Ukrainian)
25. Polan'i K. (2013) *Izbrannyye raboty* [Selected works]. Moscow: Territoriya budushchego. (in Russian)
26. Pennington M. (2014) *Klassicheskiy liberalizm i budushchee sotsial'no-ekonomicheskoy politiki* [Classical liberalism and the future of social and economic policy]. Moscow: Mysl'. (in Russian)
27. Koen D.L., Arato E. (2003) *Grazhdanskoe obshchestvo i politicheskaya teoriya* [Civil Society and Political Theory]. Moscow: Ves' Mir. (in Russian)
28. Pshevorskiy A. (2006) *Demokratiya i rynek. Politicheskije i ekonomicheskije reformy v Vostochnoy Evrope i Latinskoy Amerike* [Democracy and the market. Political and economic reforms in Eastern Europe and Latin America]. Moscow: «Rossiyskaya politicheskaya entsiklopediya». (in Russian)
29. Khantington S. (2003) *Tret'ya volna. Demokratizatsiya v kontse XX veka* [Third wave. Democratization at the end of the 20th century]. Moscow: «Rossiyskaya politicheskaya entsiklopediya» (ROSSPEN). (in Russian)
30. Kolambatto E. (2016) *Rynki, moral' i ekonomicheskaya politika: novyy pokhod k zashchite svobodnogo rynku* [Markets, morality and economic policy: a new approach to defending the free market]. Moscow: Mysl'. (in Russian)
31. Abxidzhit B., Ester D. (2018) *Ekonomika bidnosti. Yak zvilnyty svit vid zlydnyv* [The economy of poverty. How to free the world from poverty]. Kyiv: Nash format. (in Ukrainian)
32. Ross M. (2015) *Neftyanoe proklyatie: Kak bogatye zapasy uglevodorodnogo syr'ya zadayut napravlenie razvitiya gosudarstv* [The Oil Curse: How rich hydrocarbon reserves set the direction for the development of states]. Moscow: Izd-vo Instituta Gaydara. (in Russian)
33. Mitchell T. (2014) *Uglerodnaya demokratiya: Politicheskaya vlast' v epokhu nefiti* [Carbon Democracy: Political Power in the Age of Oil]. Moscow: Izdatel'skiy dom «Delo» RANKhiGS. (in Russian)
34. Smorodynskiy V.S. (2020) *Pravova vyznachenist* [Legal certainty] *Filosofiya prava i zagalna teoriya prava*, vol. 2, pp. 185–201.
35. Zadyxajlo D.D. (2013) *Kabinet Ministriv Ukrayiny yak sub'yekt ekonomichnoyi systemy suspilstva: konstitucijno-pravovi zasady* [The Cabinet of Ministers of Ukraine as a subject of the economic system of society: constitutional and legal principles]. Kharkiv: Yurajt. (in Ukrainian)

## ECONOMIC CONSTITUTIONALISM: STATEMENT OF THE PROBLEM

*The article clarifies the essence of economic constitutionalism (constitutional economics) as an interdisciplinary doctrine. It is argued that economic constitutionalism (or constitutional economics) is the name of an interdisciplinary scientific field on the border of economics and constitutional law. In essence, economic constitutionalism is a special section of constitutionalism in general, which focuses on economics, property, the combination of private law and public law principles in the constitutional text, the theory of legitimate expectations, the economic nature of human rights and other constitutional legal objects regulation, ensuring de facto equality and establishing the limits of interference with economic freedom, financial and budgetary issues, the economic consequences of the concept of the welfare state and social human rights, etc. It is proved that economic constitutionalism is a promising interdisciplinary direction that integrates politics, constitutional law and economics. The importance of researching the economic nature of basic public and state constitutional institutions is beyond doubt. Similarly, the impact of relevant institutions, on the other hand, especially in the transition and transformation stages of development is enormous. The following main directions can be identified for further research on economic constitutionalism (constitutional economics), namely: consideration of law and the constitution as a manifestation of self-regulation; the role of property institutions, market economy, capitalism to ensure freedom; the need to ensure equality in order to implement rational choices, the interplay of democracy and social rights; the link between democratic transit and a market economy, exploring ways to grow and overcome poverty. The practice of interpretation of the constitution by the body of constitutional jurisdiction plays a significant role in economic constitutionalism. Analysis of the experience of the Ukrainian Constitutional Court in this aspect so far leads to the conclusion that its positions are inconsistent and, unfortunately, insufficient role in the constitutional economy (in terms of potential positive impact).*

**Key words:** freedom, constitution, market economy, constitutional justice, transit.

## 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

---

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-2>

УДК 330.341.1

**Сімак С.В.**

доктор наук з державного управління, професор,  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

**Simak Sergii**

V.I. Vernadsky Taurida National University

### ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ

*Для об'єктивної оцінки стану системи управління будівельним комплексом необхідно визначити критерії відповідності можливостей системи потребам міст у розв'язанні економічних і соціальних проблем, при цьому головна мета системи управління будівельним комплексом полягає в оперативності й високій якості управління. Якість і оперативність управління залежать від застосування органами управління сучасного інструментарію й на його основі сучасних інформаційних технологій управління. Оперативність управління інвестиційно-будівельним комплексом забезпечується в результаті мінімізації циклу управління при обґрунтуванні, виборі й прийнятті всіх видів управлінських рішень на основі наступних принципів: оптимальності рівнів управління, оптимальної системи документообігу на всіх рівнях управління, оптимального розподілу об'єктів управління між структурами управління. Формування стратегії розвитку будівельного комплексу – складний процес, здійснення якого вимагає дотримання певних принципів, головними з яких пропонується вважати принципи цілеспрямованості, соціальності, комплексності, системності, адаптивності, ефективності, мінімізації ризику, балансу інтересів, легітимності, демократичності, професіоналізму, принципу.*

**Ключові слова:** державне управління, економіка, інвестиції, будівельний комплекс, стратегія.

**Постановка проблеми.** При переході до ринкових відносин структурна перебудова всієї системи державного управління спрямована, насамперед, на її адаптацію до нових економічних умов. А це значить, що необхідно мати таку систему державного управління, організаційну структуру й культуру, які здатні забезпечити продуктивність, ефективність, динамічність, адаптивність організацій будівельного комплексу до різноманітних вимог споживачів, постачальників, проектувальників тощо. Різноманіття інструментарію державного управління об'єктивно ставить проблему виявлення й оцінки чинників, що створюють ті або інші конкретні умови для їх застосування. В умовах науково-технічного прогресу, технологічного

прориву й підвищення культури суспільства відбувається ускладнення об'єктів управлінської діяльності, посилення функціонального поділу праці й спеціалізації як результат поглиблення пізнання й ускладнення людської діяльності, професіоналізація й зростання вимог до апарата управління і його кадрам. Отже, демократичні й професійні якості в управлінні перебувають у суперечливій єдності, і завдання полягає в тому, щоб, не відмовляючись ні від тих, ні від інших, знайти відповідні до даного часу форми їх взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед фундаментальних наукових робіт, що відносяться до даної проблемної області, потрібно виділити праці таких авторів, як: Аккоф Р., Асаул А.Н.,

Белоус А.Б., Бузирев В.В., Варламов Н.В. і багато інших. Вагомий вклад у розв'язок загальних та галузевих проблем розвитку будівельного комплексу здійснили вітчизняні науковці: О. Амоша, В. Авер'янов, Н. Александрова, О. Андрійко, В. Бакуменко, П. Беленький, Є. Бойко, З. Варналій, В. Гейць, Б. Данилишин, М. Долішний, Я. Жаліло, В. Козик, М. Козоріз, Є. Крикавський, Д. Лук'яненко, Ю. Макогон, Н. Мікула, А. Мокій, М. Цвік та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, у вітчизняній економічній літературі не повністю розв'язано всю сукупність проблем та шляхів удосконалення системи державного управління будівельним комплексом України. Зокрема, потребують удосконалення інституційне забезпечення та методичні підходи до формування ефективної системи державного управління будівельним комплексом на національному та регіональному рівнях.

**Формулювання цілей статті.** Тому аналіз чинників, що впливають на формування й розвиток системи державного управління інвестиційно-будівельним комплексом, заснований на вивченні взаємозв'язку між її елементами (її внутрішні змінні), а також між організацією і її зовнішнім середовищем (зовнішні змінні), є невід'ємною частиною рішень поставлених у данім дослідженні завдань.

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішні чинники, що впливають на формування й розвиток системи державного управління будівельним комплексом є результатом управлінських рішень, пов'язаних з формуванням цілей, завдань, функцій, структури, технології, кадрової політики, комунікативних відносин, з потребами, інтересами й цінностями, що визначають організаційну культуру управління в цілому. Мета, завдання, функції й структура органічно пов'язані й існують лише в єдності, що формують зміст організації системи управління. Саме в цьому сенсі треба розглядати ланцюжок «ціль – завдання – функція – структура».

Головним у теорії управління є відоме положення, що управління, його мета, завдання, функції об'єктивно визначаються потребами в створенні певних умов для функціонування й розвитку системи в цілому. Обґрунтованість існування в системі державного управління будівельним комплексом яких-небудь структурних елементів завжди визначається складом функцій і обсягом робіт по їхній реалізації. У свою чергу, ефективність кожного підрозділу цілком залежить від його внутрішньої структури, де елементи визначаються скла-

довими даної функції й можуть являти собою як групи працівників, так і окремих керівників. Тому склад і чисельність персоналу системи управління в цілому, а також склад і чисельність підрозділів, визначаються функціями управління, обсягом робіт і складовими операціями.

Однак слід зазначити, що організаційне відокремлення окремих функцій управління в самостійні структурні підрозділи не однозначне. В одних випадках відокремлюється окрема функція, в інших – частина робіт з виконання якої-небудь функції або розв'язання певного завдання, по-третє, окремі види робіт.

Основними ознаками інтеграції завдань, відповідно до яких визначаються функції й відокремлюються підрозділи, як самостійні структурні елементи системи державного управління будівельним комплексом є: однорідність цілей і завдань або об'єктів діяльності, щодо яких виконується сукупність функцій управління; однорідність виконуваних функцій; однорідність застосовуваних методів, процедур, технічних засобів у процесі управління інвестиційно-будівельним комплексом; часова ознака виділення управлінських робіт [2, с. 46].

Організація елементів системи державного управління інвестиційно-будівельним комплексом по різних ознаках взаємно переплітається, разом з тим, важливо виділити домінуючу ознаку відокремлення підрозділів для чіткого визначення спеціалізації, встановлення зв'язків з іншими службами, формулювання цілей і завдань, функцій, а також вимог до персоналу.

Для виконання функцій структурних підрозділів необхідний відповідний рівень кваліфікації й компетенції. Останній виражається в обсязі прав і обов'язків керівників підрозділів різних рівнів управління. Отже, централізація характеризує розподіл не тільки цілей, завдань, функцій і праці по вертикалі, між окремими рівнями управління інвестиційно-будівельним комплексом, але й розподіл повноважень по прийняттю рішень.

Таким чином, склад структурних підрозділів, їх завдання, функції й функціональні зв'язки можуть бути встановлені як результат диференціації цілей, завдань і функцій системи управління до робіт і операцій, із встановленням трудомісткості їх виконання й наступної інтеграції (концентрації) цих робіт у спеціалізованих підрозділах. Цим і обумовлюється взаємозв'язок цілей, завдань, функцій і структури управління, яка може бути використана в якості інструмента аналізу й удосконалювання системи державного управління інвестиційно-будівельним комплексом [1, с. 20].

У результаті цих процесів визначаються конкретна роль, місце, значення управлінського органа й окремого працівника в загальній системі управління інвестиційно-будівельним комплексом. У той же час, різноманітність цілей і завдань системи державного управління інвестиційно-будівельним комплексом визначається в кожному конкретному випадку й залежить від особливостей виробництва й соціально-економічних умов функціонування. Однак, безумовно, є й загальні вимоги до яких відносяться: адаптація системи управління до кроків реалізації адміністративної реформи; пошук джерел фінансування підтримки розвитку інвестиційно-будівельного комплексу; співвідношення централізації й децентралізації в керуванні, тобто чітке розмежування прав і відповідальності щодо всієї ієрархії керування на базі господарської самостійності та інші.

Ці проблеми мають неоднакову природу, серед них є такі, з якими зустрічається демократія в будь-якому сучасному суспільстві, і такі, які викликані специфікою нових умов господарювання [3, с. 76].

Якщо розглядати протиріччя між демократичними й професійними якостями в управлінській діяльності, то вони полягають у тому, що, з одного боку, у гуманному і демократичному суспільстві управління не може бути привілеєм вузького кола професіоналів, з іншої ж сторони, все суспільство зацікавлене, щоб управління інвестиційно-будівельним комплексом здійснювалося на високому професійному рівні.

Іншим, не менш важливим, фактором є організаційна культура управління інвестиційно-будівельним комплексом, основним завданням якої є формування, насамперед, соціально адаптованого до вимог і умов ринкової системи індивіда. Від високого рівня організаційної культури управління залежить дотримання основних принципів управління, а саме ефективності й економічності.

Однак успіх функціонування системи державного управління інвестиційно-будівельним комплексом залежить не тільки від внутрішніх чинників, але й від чинників, що обумовлюють вплив зовнішніх сил стосовно підприємств будівельного виробництва й діючих у зовнішньому оточенні. Це чинники, з якими безпосередньо зустрічається система управління: постачальники, споживачі, ресурси, держава й право, соціокультурні, політичні й економічні чинники. Усі зовнішні чинники зв'язано між собою й зміна одного фактора може обумовлювати зміну інших.

В умовах формування правової держави, основний принцип якого – панування права в суспіль-

них відносинах, різко зростає вплив правових чинників. Однак розвиток правової культури й реалізація основного принципу правової держави натрапляють на ряд перешкод. Серед них одне з основних – це розповсюджений у суспільній свідомості правовий нігілізм, тобто зневага правом, недооцінка його ролі, відношення до закону як до чогось необов'язкового, допущення можливості його взаємовиключних тлумачень [4, с. 260].

Розв'язання протиріч між заходами щодо формування правової держави й низької правової культури, що виражається в правовому нігілізмі, є неприйнятною умовою демократизації суспільства, яка неминуче викликає невиконання основних принципів організації системи державного управління.

Зовнішнє ринкове середовище також дуже мінливе і її змінні чинники, до яких відносяться життєві цикли виробів, рівень доходів населення і їх розподіл, доступність ринків являють собою в нових умовах господарювання дуже вагомий системотворчий фактор. Мінливість ринкового середовища вимагає перебудови організації системи управління на основі маркетингу. Розглянутий комплекс чинників охоплює вертикаль управління, горизонталь управління й структуру системи управління.

Система управління будівельним комплексом складається з керуючої й керованої підсистем. Керуюча підсистема представляє собою державні, регіональні органи управління та органи місцевого самоврядування, що прямо або опосередковано регулюють інвестиційно-будівельну діяльність. Керована підсистема будівельного комплексу – як об'єкт управління – це складна соціально-економічна й територіальна система, у яку входять чотири підсистеми: населення; географічне середовище; містоутворююча база, що задовольняє потреби соціально-економічної системи більш високого порядку; містообслуговуюча база, що забезпечує функціонування й розвиток саме будівельного комплексу.

Об'єктами управління будівельним комплексом можуть бути комплекси різних сфер його життєдіяльності. Найбільш важливими комплексами є: транспортна галузь; міське господарство; нерухомість; фінанси; соціальний; промисловий; зовнішньоекономічний; науково-освітнянський.

Важливим елементом будівельного комплексу є інструментарій управління, що представляє собою сукупність наступних комплексів: технічні засоби збору, передачі, обробки, відображення й документування інформації; засоби інформацій-

ного забезпечення, що необхідні для розробки управлінської документації; засобу лінгвістичного забезпечення; засоби математичного забезпечення, що дозволяють будівельним комплексом здійснювати вибір оптимальних стратегічних, тактичних і оперативних рішень; засоби програмного забезпечення, що дозволяють реалізувати завдання управління за допомогою засобів обробки інформації.

Якість управління будівельним комплексом додатково забезпечується реалізацією наступних принципів: проведенням різноваріантної оцінки при виборі оптимальних рішень на основі розгляду альтернативних варіантів; оптимізація стратегічних і тактичних рішень при розробці основних документів по управлінню. Виходячи із цього, критеріями оцінки системи управління будівельним комплексом повинні бути наступні рівні відповідності: чисельності структурних підрозділів; професійних якостей управлінського апарата; методів обґрунтування рішень – необхідний рівень якості, який забезпечується шляхом багатоваріантної оцінки; розподіл об'єктів між відділами; систем документообігу – рівню, коли досягається мінімальне я дублювання інформації.

Сучасна система управління інвестиційно-будівельним комплексом має такі недоліки [5, с. 24]: багаторівнева система призводить до значного подовження циклу управління; незважаючи на надмірну кількість структурних підрозділів, спостерігається, з одного боку, неповнота розподілу функцій управління між комітетами й відділами, а з іншого – дублювання функцій управління; дублююча інформація в підсистемах управління досягає 30% загального обсягу.

Оцінка стану системи управління будівельним комплексом дозволяє запропонувати наступні напрями її удосконалення: організаційна структура системи управління будівельним комплексом повинна насамперед переслідувати мету й завдання розвитку держави (регіону). Для цього необхідно зробити реформування всіх об'єктів управління будівельним комплексом із урахуванням конкурентного середовища; слід оптимізувати розподіл обов'язків між органами управління й окремими працівниками підсистем, на засадах стимулювання творчого підходу й забезпечення нормального навантаження, а також належну спеціалізацію, скорочення кількості рівнів управління з перерозподілом функцій між ними й виключенням дублювання; формування структури управління будівельним комплексом слід зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності

кожного працівника й органа управління, із встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними. Таким чином, для визначення конкретних шляхів вдосконалення діючої в державі (регіоні) системи державного управління будівельним комплексом необхідно проаналізувати стан теорії й практики розв'язання проблем управління розвитком будівельним комплексом.

Одним з найважливіших чинників впливу на розвиток будівельного комплексу і як наслідок на стратегію розвитку держави (регіону) є інвестиційна привабливість території [5, с. 26].

Важливий вплив на розвиток будівельного комплексу здійснюють плани освоєння нових територій. Наприклад, у багатьох містах є значні резерви територій для розміщення промислових об'єктів, як виведених із центральних районів міста, так і знову створюваних об'єктів виробничого, транспортно-логістичного, суспільно-ділового й складського призначення; офіційно сформовані нежитлові зони міст; нежитлові території, що підлягають реконструкції. Дані зони характеризуються різним ступенем освоєння, різними умовами надання землі, різним рівнем забезпеченості інфраструктурою й, відповідно, різним ступенем привабливості для інвесторів.

Важливою проблемою (фактором впливу) є випуск продукції для будівництва. Створення об'єктів неможливо без застосування новітніх матеріалів, тому в будіндустрії відбулися значні зміни. Поряд з відомими виробниками будівельних матеріалів нарощують темпи нові підприємства, у тому числі створені за рахунок залучення засобів західних інвесторів і кредитів Всесвітнього Банку, Європейського Банку Реконструкції та Розвитку.

Аналізуючи вплив будівельного комплексу на вирішення як державних, так і регіональних проблем можна відзначити, що будівельники не просто зводять місто, а створюють систему життєзабезпечення, спрямовану на формування комфортного середовища проживання. Головним її досягненням є відпрацьований модуль зведення міста, система алгоритмів реалізації містобудівного механізму. Узагальнюючи досвід впливу будівельного комплексу на вирішення конкретних проблем, можна виділити наступні основні напрями: будівництво об'єктів виробничого, суспільно-ділового й складського призначення; житлове будівництво й вдосконалення основних фондів ЖКГ; збереження й підтримка історичних пам'яток, центру міста в цілому; транспортне будівництво; розвиток підсистеми управління (через роботу всіх гілок влади).

**Висновки.** Місце, яке будівельний комплекс займає в загальній системі державного управління соціально-економічним розвитком, вимагає розробки сучасного інструментарію управління інвестиційно-будівельним комплексом з метою нарощування виробничого потенціалу держави на новій технічній основі, спорудженні підприємств, житла, об'єктів соціально-культурного призначення. Важливість розвитку будівельного комплексу полягає також в тому, що, здійснюючи монтаж устаткування, поряд з будівництвом будинків, воно забезпечує введення в дію підприємств і, таким чином, завершує процес їхнього створення. В роботі виділено три групи чинників, що лежать в основі сучасного етапу системних досліджень організації системи державного управління: по-перше, це чинники розвитку самого об'єкта дослідження, його ланок, елементів. Зростає масштабність і важливість розв'язуваних завдань, ускладнюються всі види зв'язків і взаємодій об'єктів, збільшуються динамізм, науково-технічна, виробнича й інформаційна складність систем, підвищується вартість прийнятих рішень і відповідно ціна помилок; по-друге, це чинники розвитку самої науки, що обумовлені об'єктивною потребою інтеграції спе-

ціалізованих галузей знань. Інтеграційні процеси в науці породжують нові, нестандартні проблеми й вимагають адекватних методів і форм досліджень; по-третє, зміни суб'єктів дослідження і його інструментарії. Істотне зростання рівня знань не тільки в спеціальних, але й у суміжних сферах, можливості обробки величезних масивів інформації дозволяють на практиці забезпечити перехід від традиційних методів суб'єктивних оцінок до методів наукового обґрунтування рішень на основі моделювання процесів і вибору найбільш ефективного варіанта. Необхідно відзначити й те, що в структурі управління проявляються не лише зовнішні залежності, що характеризують співпорядкованість взаємозалежних ланок по вертикалі, але й зв'язки, що виражені каналами інформації. Кожна організаційна одиниця являє собою деяку інформаційну систему, з'єднану з іншими за допомогою інформації й каналів зв'язки, перетворюючись у такий спосіб у своєрідний пункт прийняття рішень. Інформаційні зв'язки відбивають розподіл повноважень між органами управління й окремими виконавцями. Це є немаловажним чинником, що визначають формування організаційної структури управління.

#### Список літератури:

1. Лужко Е.В. Методологические основы формирования модели развития предприятий строительного комплекса Украины в условиях глобальных изменений. *Економіка буд-ва*. 2005. Вип. 2. С. 18–23.
2. Малий І. Економічна наука: проблеми усвідомлення методології. *Економіка України*. 2006. № 9. С. 45–54.
3. Місто і економіка (або місцевий економічний розвиток) : Посібник для працівників органів місцевого самоврядування / Джеймс Г. Баддс, Магдалена Северська, Марина Губа та ін. Київ : Академпрес, 2003. 152 с.
4. Особливості державного регулювання у сфері розробки стратегії розвитку підприємств з виробництва будівельних матеріалів та житлового будівництва. Проблеми наукового забезпечення адміністративної реформи в Україні. *УАДУ*. 1999. С. 259–263.
5. Панибратов Ю.П., Барановская Н.И., Асташенков В.П. Развитие регионального строительного комплекса в условиях рынка. *Изв. вузов. Стр-во*. 1997. № 10. С. 23–27.
6. Рекитар Я.А., Кондратьев В.Б., Сидорова Н.А. и др. Строительный комплекс в капиталистической экономике: функционирование экономического механизма и новые явления в развитии. Москва : Наука, 1991. 273 с.
7. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2004. 136 с.
8. Francis J.C. Investments: Analysis and management. N.Y. : Me Graw-Hill, 1976. 710 p.
9. Loic Wacquant. Getto. Loic Wacquant. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. London : Pergamon Press, Elsevier Ltd, 2004. P. 12–15.

#### References:

1. Luzhko E. (2005) Metodologicheskie osnovy formirovaniya modeli razvitiya predpriyvtiy stroitel'nogo kompleksa Ukrainy v usloviyah global'nich izmeneniy. [Methodological foundations for the formation of a model for the development of enterprises in the construction complex of Ukraine in the context of global changes]. *Ekonomika bud-va*, no. 2, pp. 18–23.



2. Maliy I. (2006) Economichna nauka: problemy usvidomlennya metodologii [Economic Science: Problems of Awareness of Methodology]. *Economica Ukrainy*, no. 9, pp. 45–54.
3. Djeys G. Badds, Magdalena Severska, Marina Guba ta in. (2003) Mysto i ekonomika (abo mistseviy ekonomichniy rozvytok): posibnyk dlya pratsivnykiv organiv mistsevogo samovryaduvannya [City and Economy (or Local Economic Development): A Guide for Local Government Workers]. Kyiv: Akadempress, 152 p.
4. Osoblyvosti derzhavnogo rehulyuvannya u sferi rozrobky stratehiyi rozvytku pidpryemstv z vyrobnytstva budivel'nykh materialiv ta zhytlovoho budivnytstva. Problemy naukovooho zabezpechennya administratyvnoyi reformy v Ukraini (1999) [Peculiarities of state regulation in the sphere of development of strategy of development of enterprises on production of building materials and housing construction. Problems of scientific support of administrative reform in Ukraine]. *UADU*, pp. 259–263.
5. Panibratov U.P., Baranovskaya N.I., Astashenkov V.P. (1997) Razvitie regionalnogo stroitel'nogo kompleksa v usloviyah rynka [Development of the regional construction complex in market conditions]. *Izv. vizor. Str-vo*, no. 10, pp. 23–27.
6. Rekhtar Ya.A., Kondratiev V.B., Sidorova N.A. i dr. (1991) Stroitel'nyy kompleks v kapitalisticheskoy ekonomike: funktsionirovaniye ekonomicheskogo mehanizma i novye yavleniya v razvitiy [The building complex in the capitalist economy: the functioning of the economic mechanism and new phenomena in development]. Moscow: Nauka, 273 p.
7. Hmil T.M., Vasylyk S.K., Shyshmareva L.O. (2004) Strategicheskyy menedjment [Strategic management]. Kharkiv: ID «INZHEK», 136 p.
8. Francis J.C. (1976) Investments: Analysis and management. N.Y.: Me Graw-Hill, 710 p.
9. Loic Wacquant (2004) Getto. Loic Wacquant. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. London: Pergamon Press, Elsevier Ltd, pp. 12–15.

## PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVING THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE BUILDING COMPLEX OF UKRAINE

*To objectively assess the state of the investment and construction management system, it is necessary to determine the criteria of compliance of the system's capabilities with the needs of cities in solving economic and social problems. The quality and efficiency of management depend on the use of modern tools by the authorities and on its basis of modern management information technologies. The efficiency of investment and construction complex management is ensured by minimizing the management cycle in substantiation, selection and adoption of all types of management decisions based on the following principles: optimal levels of management, optimal document management system at all levels of management, optimal distribution of management between management structures. The formation of a strategy for the development of the construction industry is a complex process, the implementation of which requires compliance with certain principles, the main of which are the principles of purposefulness, sociality, complexity, system, adaptability, efficiency, democracy, professionalism». The place of the construction complex in the general system of state management of socio-economic development requires the development of modern tools for construction complex management in order to increase the production capacity of the state on a new technical basis, construction of enterprises, housing, socio-cultural facilities. The importance of the development of the construction complex is also that, carrying out the installation of equipment, along with the construction of houses, it ensures the commissioning of enterprises and, thus, completes the process of their creation. The paper identifies three groups of factors underlying the current stage of systematic research of the organization of public administration: first, it is the factors of development of the object of study, its links, elements. The scale and importance of the tasks to be solved, all kinds of connections and interactions of objects become more complicated, dynamism, scientific and technical, production and information complexity of systems increase, the cost of decisions and the cost of errors increases.*

**Key words:** public administration, economy, investments, construction complex, strategy.

### 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-3>

УДК 334.716:330.341.1

#### *Забашта Є.Ю.*

доктор філософії з економіки,  
старший викладач кафедри економіки та публічного управління  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

#### *Zabashta Yevhen*

V.I. Vernadsky Taurida National University

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

*У статті досліджено теоретичні основи інноваційного розвитку підприємництва. Проаналізовано, що реформування економіки на інноваційних засадах є неодмінною та ключовою умовою зростання конкурентоспроможності та передбачає оновлення організаційних структур відповідно до сучасних світових тенденцій розвитку економіки з урахуванням особливостей ринкових перетворень. В роботі встановлено, що інноваційний розвиток для підприємств є необхідною передумовою виживання для них та є потенційним виходом на світовий та європейський ринок. Також проаналізовано та досліджено основні принципи формування механізму інноваційного розвитку підприємництва. У статті розроблено модель механізму розвитку інноваційного підприємництва та структуру формування механізму розвитку інноваційного підприємництва.*

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, модель механізму інноваційного розвитку підприємництва, інноваційний розвиток підприємств.

**Постановка проблеми.** Під час ринкових реформ через об'єктивні причини такі, як недосконалість у валютно-грошовій системі, інфляційні процеси, а також те, що Україні було надано безвізовий режим, то діяльність країни повинна бути спрямована на повне впровадження інновацій та їх розповсюдження. Для України отримання безвізового режиму та можливість стати членом Європейського Союзу є способом модернізації економіки, подолання технологічної та економічної відсталості, залучення іноземних інвестицій та нових сучасних технологій, створення нових можливостей зайнятості, зростання рівня конкурентоспроможності вітчизняних виробників та виходу на світовий ринок. Основними шляхами розвитку підприємництва повинні відбуватися через залучення інвестицій та визначатися пріоритетним напрямком розвитку бізнесу – розроблення надійних механізмів кредитної, фінансової

політики для сприяння розвитку інноваційного підприємництва.

Процес розвитку бізнесу в Україні розпочався з здобуттям незалежності, але його функції та розвиток залишається на недосконалому рівні. Переважно це пов'язано з недостатньою підтримкою інновацій та інвестицій та неефективними механізмами оподаткування, які є наслідком відсутності підстав для національної регуляторної політики у сфері розвитку інноваційного підприємництва. Інноваційний розвиток підприємства зосереджується на розв'язанні проблем, які включають ефективне використання наявної логістики, сировини та трудового потенціалу, задоволення потреб внутрішнього ринку за допомогою сучасних комунікацій, сприяння реалізації сучасних науково-дослідних програм та впровадженню для підтримки інновацій та інноваційних технологій. Слід сприяти підвищенню конкурен-

тоспроможності інвесторів приватного сектору, наприклад комерційних банків, інвестиційних фондів для реалізації національної інноваційної політики, планів та проєктів потенційних пріоритетних галузей, впровадженню інновацій та формуванню економічного способу стимулювання інновацій та розвитку підприємств. Саме тому має бути сформована модель механізму розвитку інноваційного підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**  
Проблеми функціонування інноваційного розвитку підприємництва здавна були об'єктом досліджень науковців багатьох країн світу: Р. Гільфердинга, П. Друкера, Р. Кантільона, А. Маршала, Ж.-Б. Сея, А. Сміта, Й. Шумпетера та ін. Серед іноземних економістів слід відзначити, насамперед: П. Шика [1], В. Колоколова [2], Н. Афанасьева [4], В. Владыкина [5], Л. Гашущак-Єфіменко [6], А. Гриньова [7] тощо.

Також особливо слід підкреслити значний внесок українських вчених: Л. Воротіної А. Гальчинського, В. Геєця, В. Герасимчук, М. Єрмошенка, С. Єрохіна, С. Ілляшенка, Г. Кіндрацької, О. Манойленка, А. Наливайко, Б. Патона, В. Соловійова, П. Харіва, Д. Черваньова, Н. Чухрай, В. Шевчука, А. Шегди, В. Щербак, А. Яковлева та інших у розробку питань формування механізму інноваційного розвитку підприємництва.

**Формування цілей статті.** Метою роботи є дослідження теоретичних основ формування механізму розвитку інноваційного підприємництва та розробка моделі механізму розвитку інноваційного підприємництва. Для її досягнення поставлено такі завдання: дослідити та проаналізувати основні принципи інноваційного розвитку; проаналізувати основні вимоги для формування механізму; сформувати структуру формування механізму розвитку інноваційного підприємництва; розробити модель механізму формування інноваційного підприємництва.

**Об'єктом дослідження** є процес формування інноваційного розвитку підприємництва в Україні.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою дослідження стали публікації та науково-аналітичні розробки вчених з проблематики розвитку підприємництва, а також буде використані наступні методи дослідження: *аналізу та формалізації* – для дослідження теоретичних підходів до визначення сутності механізму інноваційного підприємництва; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад, що виникають в процесі

формування інноваційного підприємництва та особливості його розвитку в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**  
Інноваційний розвиток підприємництва не втрачає актуальності на теперішній час. В сучасних умовах діяльності інноваційне підприємництво має справу з якісними новітніми процесами, які виражаються у зміщенні акцентів із матеріальних складових довгострокового успіху підприємства на ринку в бік його нематеріальних характеристик, зокрема, можна виділити серед них, наприклад, як знання, компетенції та динамічні здатності суб'єкта господарювання; глобалізація, у результаті якої зникають кордони між країнами та відкривається доступ до нових ринків збуту, зменшуються все менше розбіжності між виробниками і їх товарами; прагнути досягти успіху в довготерміновій перспективі та короткостроковій перспективі [7]. Сучасна економіка базується на інтелектуальному капіталі та інноваціях, розвитку інформаційної, інноваційної інфраструктури, підвищенні рівня наукоємності виробленої продукції, а також не тільки на скороченні тривалості життєвого циклу нових видів товарів та послуг, а й появі товарів на нових конструктивно-технологічних принципах.

Побудова будь-якого механізму в рамках діяльності господарюючого суб'єкта має ґрунтуватися на таких основних принципах [8; 9]:

1. Принцип сумісності орієнтується на відбір певних елементів і зв'язків, завдяки яким їх сукупність перетворюється в систему, яка володіє ознаками, які є відсутніми у складниках її елементів.

2. Принцип актуалізації орієнтується на виявлення всіх можливих функцій елементів системи і зв'язків між ними, встановлення їх кількісної та якісної визначеності, свідоме підтримання даних зв'язків для досягнення конкретної поставленої цілі перед підприємництвом. Цей принцип також ще називають принципом відповідності.

3. Принцип зосередження полягає в підпорядкуванні окремих функцій здійснення основної системної функції.

4. Принцип лабільності означає підтримання процесу, що відбувається в розвитку системи, підвищення рівня її організованості.

5. Принцип збалансованості зводиться до оптимального розподілу обмежених ресурсів, які є необхідні для здійснення інноваційного розвитку для ліквідації виникаючих диспропорцій.

6. Принцип прискорення означає інтенсифікацію науково-технічного прогресу (появу нових видів продуктів, процесів, технологій і науково-

технічних розробок тощо) під впливом зростання й ускладнення суспільних потреб.

7. Принцип безперервності передбачає орієнтацію господарюючого суб'єкта на безперервний, стійкий, якісний рух уперед для забезпечення його стабільного неперервного розвитку.

8. Принцип економічної ефективності передбачає створення економічно виправданого механізму інноваційного розвитку підприємництва [12].

Метою функціонування будь-якого підприємства (різних форм власності) є збільшення капіталу в тій чи іншій формі чи безпосередньо у вигляді зростання чистого прибутку та у вигляді зростання вартості підприємства. Однак самі по собі дані цілі не можуть бути безпосередньо пов'язані з інноваційним розвитком.

Інноваційний механізм розвитку підприємництва повинен включати такі елементи та інструменти [4]:

- організацію інноваційної діяльності;
- розробку і впровадження інновацій;
- фінансування та стимулювання інноваційної діяльності;
- технологічний трансфер;
- інтелектуальну власність.

Основними вимогами, для побудови механізму інноваційного розвитку підприємництва, є:

- механізм інноваційного розвитку підприємства повинен бути представлений у вигляді точної структурної схеми;
- необхідно більше приділяти увагу інноваціям у всіх сферах діяльності;
- повинен бути представлений ресурсний підхід, який який може дати змогу найкращим чином здійснювати інноваційний розвиток підприємства;
- для ефективної побудови механізму необхідно ввести кількісні показники, які дадуть змогу оцінити потребу господарюючого суб'єкта в інноваційному розвитку, а також результати від запровадження даного механізму;
- розроблений механізм інноваційного розвитку підприємства не повинен суперечити місії і корпоративній меті;
- вибір програми інноваційного розвитку підприємства повинен бути заснований на економічному потенціалі окремого господарюючого суб'єкта;
- інноваційний розвиток підприємства має ґрунтуватися на сучасних і майбутніх фундаментальних знаннях;
- механізм інноваційного розвитку підприємства не повинен суперечити основним вимогам і принципам, правилам, які закладені в основу регулювання державної чи регіональної інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів [10].

Для формування механізму розвитку інноваційного підприємництва необхідна розробка та впровадження сучасних інноваційних технологій. Пошук має бути спрямований на генерацію нових ідей, технічних рішень, створення новацій. Формування фінансових ресурсів інноваційного підприємства визначають способи стимулювання їх зацікавленості в запровадженні нововведень.

Створення інноваційної структури для розвитку підприємства передбачає формування організаційних підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю. Таке формування може проходити в різних формах, основними з яких є створення, поглинання, ринкова інноваційна інтеграція.

Формування механізму інноваційного розвитку підприємства пов'язаний з якісними перетвореннями у таких питаннях, як державна політика і державне втручання в інноваційну сферу. Сучасний ринок технічно розвинених, провідних країн світу та Європи є спілкою приватних, державних і суспільних підприємств та організацій.

Пошук має бути спрямований на генерацію нових ідей, технічних рішень, створення сучасних новацій. Це необхідний етап інноваційного процесу розвитку підприємства, що становить основу подальших процесів, пов'язаних зі створенням новацій, які на даний час, придатні для впровадження. Розробка пов'язана з доведенням ідей до закінченого технічного рішення, яке може бути новацією.

Серед основних проблем, які стримують формування механізму інноваційного підприємництва можна виділити [3]:

- по-перше – недосконала система нормативно-методологічного забезпечення та державної підтримки;
- по-друге, недосконале кредитування основних (провідних) галузей економіки;
- по-третє, недостатнє стимулювання створення ефективних форм кооперації і формування організаційно-економічних структур, які б забезпечили, інтеграцію науки і освіти та виробництва при здійсненні інноваційної діяльності;
- по-четверте, відсутність системи мотивацій для національного та іноземного інвестора.

Структура формування механізму розвитку інноваційного підприємства представлена на рис. 1.

Державна підтримка інноваційного розвитку підприємства може здійснюватися шляхом прямого фінансування і непрямого. Законом України «Про інноваційну діяльність», державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється у таких напрямках:

- визначення та підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;

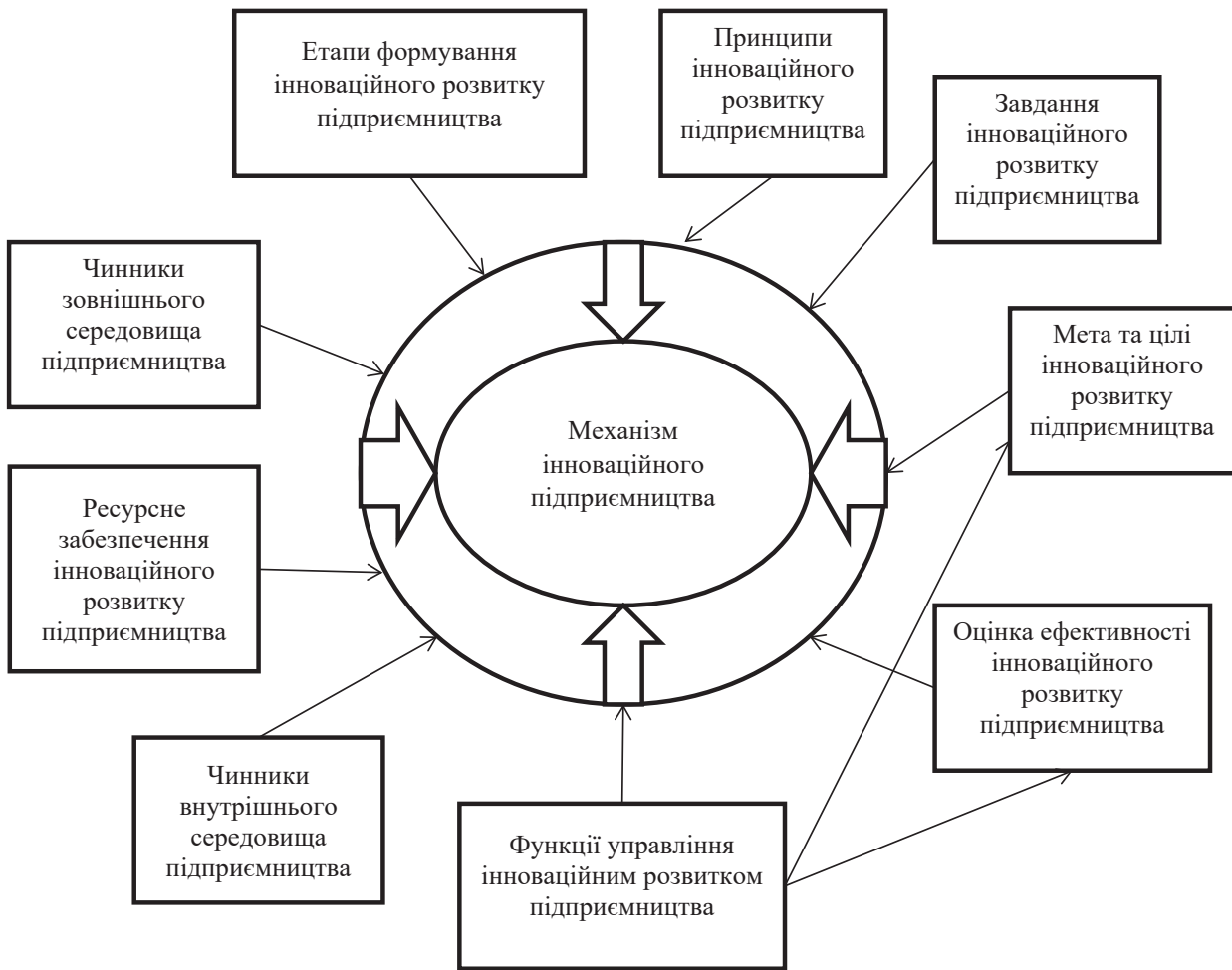


Рис. 1. Структура формування механізму розвитку інноваційного підприємництва

Джерело: розроблено автором

– створення та стимулювання інноваційної діяльності;

– фінансова підтримка виконання інноваційних проектів та підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Для вирішення проблем з формуванням механізму інноваційного розвитку підприємства необхідно [5]:

– вдосконалити нормативно-правову базу державного регулювання та стимулювання інноваційної сфери;

– збільшувати обсяги фінансового забезпечення інноваційної діяльності, наукових розробок;

– фінансування наукових програм з державного бюджету має носити адресний та цільовий характер;

– створити ефективну інноваційну систему, яка діяла б за ринковими принципами;

– проводити системну виважену політику щодо стимулювання нарощування та використання інноваційного потенціалу підприємств;

– сформувати систему державного замовлення науково-технічної продукції;

– сформулювати та затвердити на державному рівні стратегію науково-технологічного та інноваційного розвитку;

– створити умови для формування інфраструктури, що здійснювала б фінансовий, інформаційний, консалтинговий, маркетинговий та інші види підтримки інноваційних процесів.

Отже, можна стверджувати, що інноваційне підприємство є засобом досягнення комерційної мети і основним чинником для економічного зростання будь-якої країни та її розвитку.

На рис. 2. представлена модель механізму інноваційного розвитку підприємства.

**Висновки.** Отже, інноваційний розвиток є цілеспрямованим, безперервним процесом здійснення інновацій у науковій, фінансовій, комерційній, маркетинговій, технологічній, управлінській діяльності підприємства, спрямованою на максимально повне задоволення суспільних

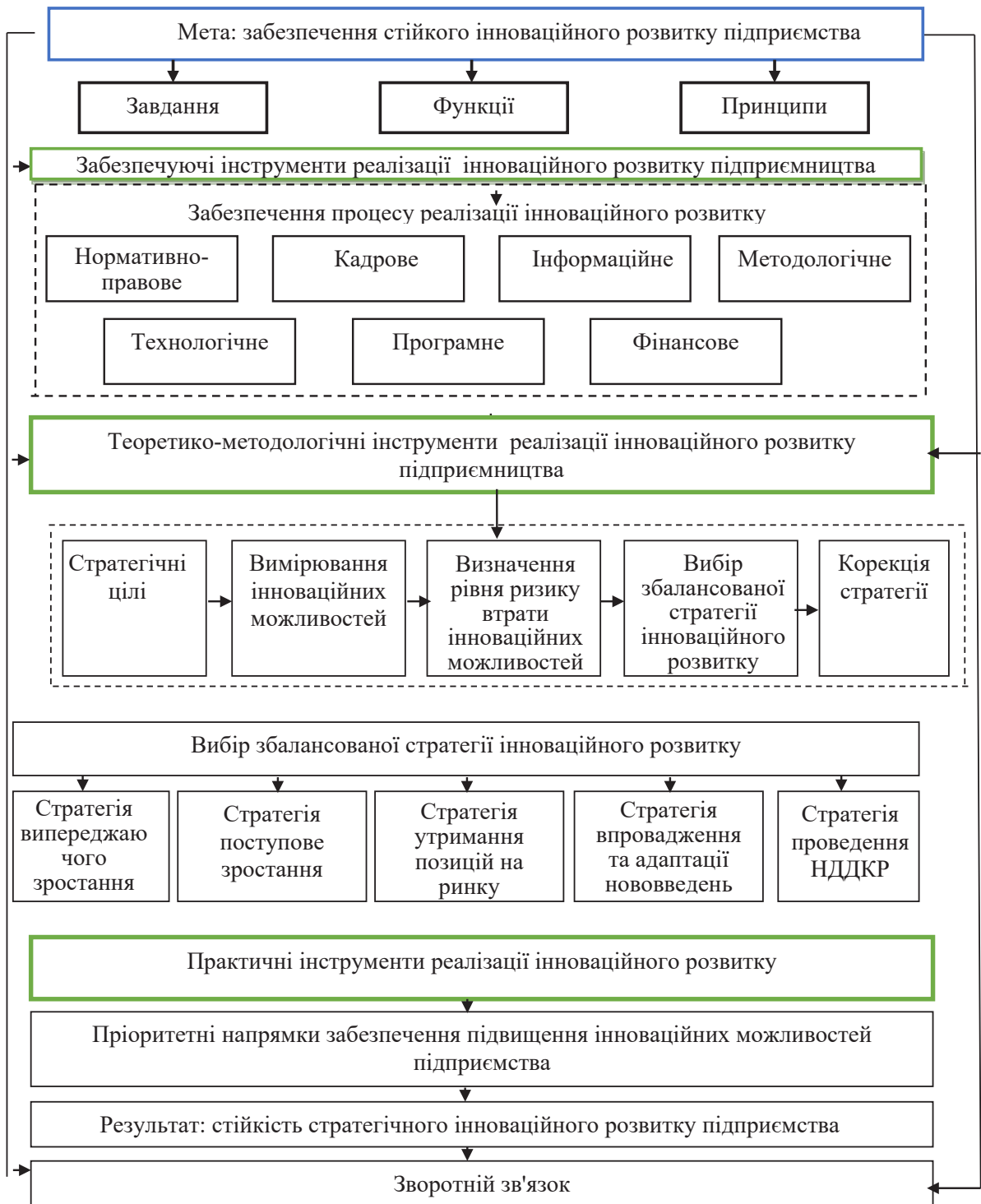


Рис. 2. Модель механізму формування інноваційного підприємництва

Джерело: розроблено автором

потреб на основі реалізації наукових досягнень у процесі виробництва для отримання максимальних економічних результатів та отриманні прибутку.

Запропонована модель механізму інноваційного розвитку підприємництва спрямована на активізацію інноваційного розвитку підприємств.

Основними інструментами для забезпечення інноваційного розвитку підприємництва є: організація інноваційної діяльності; розробка впровадження інновацій та технологій; фінансування та залучення інвестицій для стимулювання інноваційної діяльності; технологічний трансфер; інтелектуальна власність.

## Список літератури:

1. Шеко П. Инновационный хозяйственный механизм. Проблемы теории и практики управления. 1999. URL: <http://uptp.ru/pages/content.php?Lang=RU&Mo=2&Year=1999> (дата звернення: 18.11.2021).
2. Колоколов В. А. Инновационные механизмы функционирования предпринимательских структур. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/08.shtml> (дата звернення: 18.11.2021).
3. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
4. Владыкин В. А. Принципы формирования инновационного механизма управления предприятия: системный подход. *Управление экономическими системами*. 2012. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-formirovaniya-innovatsionnogo-mehanizmasistemnyy-podhod> (дата звернення: 26.11.2021).
5. Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм управління інноваційним розвитком підприємства на основі інтеграційної взаємодії. *Формування ринкових відносин*. 2013. № 5. С. 78–82.
6. Гриньов А. В. Инновационный розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2003. 305 с.
7. What is Sustainable Development? IISD. URL: <http://www.iisd.org/sd/#one> (дата звернення: 10.11.2021).
8. Принципы устойчивого развития. URL: [www.cosd.ru](http://www.cosd.ru) (дата звернення: 25.10.2021).
9. Gavrish O. A., Dunska A. R. Mechanism of interaction of cyclic and sustainable development of industrial enterprises. *Sustainable Development*. Варна, 2013. № 8. С. 14–18.
10. Sustainable Development Strategy. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/information/current-priorities/sustainable-development/Pages/default.aspx> (дата звернення: 22.10.2021).
11. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. Москва : Наука, 1994. 270 с.
12. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Москва : РДЛ, 2003. 462 с.
13. Кульман А. Экономические механизмы. Москва : Прогресс, 1993. 192 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Москва : Русская Деловая Литература, 1998. 768 с.
15. Сухоруков А. І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Київ : Інститут муніципального менеджменту та бізнесу, 2001. 184 с.
16. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с.
17. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 251–263.
18. Ткаченко Т. П., Тульчинський Р. В. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 223–229.
19. Математика и кибернетика в экономике: словарь-справочник / Отв. ред. Федоренко Н. П. Москва : Экономика, 1971.
20. Райфа Х. Анализ решений: введение в проблему выбора в условиях неопределенности. Москва : Экономика, 1974. 289 с.
21. Устенко О. Інноваційне підприємництво в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 1999. № 6. С. 11–13.

## References:

1. Sheko, P. (1999) “Innovative economic mechanism”. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. Available at: <http://uptp.ru/pages/content.php?Lang=RU&Mo=2&Year=1999> (accessed 18 November 2021).
2. Kolokolov, V. A. (2001) “Innovative mechanisms for the functioning of entrepreneurial structures”. *Menedzhment v Rossii i za rubezhem*. Available at: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/08.shtml> (accessed 18 November 2021).
3. Afanasev, N. V., Rogozhin, V. D. and Rudyka, V.I. (2003) *Upravlenie razvitiem predpriyatija: monografija* [Enterprise Development Management: Monograph]. Har'kov: Izdatel'skij Dom «INZhEK».
4. Vladykin, V. A. (2012) “The principles of forming an innovative enterprise management mechanism: a systematic approach”. *Upravlenie jekonomicheskimi sistemami*, vol. 12. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-formirovaniya-innovatsionnogo-mehanizma> (accessed 26 November 2021).
5. Hanuschak-Yefimenko, L. M. (2013) “The mechanism of management of innovative development of the enterprise on the basis of integration interaction”. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn*, vol. 5, pp. 78–82.
6. Hrynov, A. V. (2003) *Innovatsijnyj rozvytok promyslovykh pidpriemstv: kontseptsii, metodolohiia, stratehichne upravlinnia* [Innovative development of industrial enterprises: concept, methodology, strategic management]. Kharkiv: VD «INZhEK».

7. What is Sustainable Development? IISD. Available at: <http://www.iisd.org/sd/#one> (accessed 10 November 2021).
8. Principles of sustainable development. Available at: [www.cosd.ru](http://www.cosd.ru) (accessed 25 October 2021).
9. Gavrish, O. A. and Dunska, A. R. (2013) Mechanism of interaction of cyclic and sustainable development of industrial enterprises. *Sustainable Development*, vol. 8, pp. 14–18.
10. Sustainable Development Strategy. GRI. Available at: <https://www.globalreporting.org/information/current-priorities/sustainable-development/Pages/default.aspx> (accessed 22 October 2021).
11. Burkov, V. N. and Irikov, V. A. (1994) *Modeli i metody upravlenija organizacionnymi sistemami* [Models and methods of managing organizational systems]. Moscow: Nauka.
12. Kruglova, N. Ju. and Kruglov, M. I. (2003) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow: RDL.
13. Kulman, A. (1993) *Jekonomicheskie mehanizmy* [Economic mechanisms]. Moscow: Progress.
14. Kruglov, M. I. (1998) *Strategicheskoe upravlenie kompaniej* [Strategic company management]. Moscow: Russkaja Delovaja Literatura.
15. Sukhorukov, A. I. (2001) *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsijnoi diial'nosti* [Economics and organization of innovation activity]. Kyiv: Instytut munitsypal'noho menedzhmentu ta biznesu.
16. Jokhna, M. A. and Stadnyk, V. V. (2005) *Ekonomika i orhanizatsiia innovatsijnoi diial'nosti* [Economics and organization of innovation activity]. Kyiv: Vydavnychj tsentr «Akademiiia».
17. Najdiuk, V. S. (2013) “The essence and prerequisites for innovative development of enterprises”. *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 3, pp. 251–263.
18. Tkachenko, T.P. and Tulchynskij, R.V. (2010) «Development of innovative entrepreneurship in Ukraine». *Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI»*, vol. 7, pp. 223–229.
19. *Matematika i kibernetika v jekonomike: slovar'-spravochnik* [Mathematics and Cybernetics in Economics: Dictionary-Reference] (1971) / Otv. red. Fedorenko N. P. Moscow: Jekonomika.
20. Rajfa, H. (1974) *Analiz reshenij: vvedenie v problemu vybora v uslovijah neopredelennosti* [Decision analysis: an introduction to the problem of choice under uncertainty]. Moscow: Jekonomika.
21. Ustenko, O. (1999) “Innovative entrepreneurship in Ukraine: state and prospects of development”. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 6, pp. 11–13.

## THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION OF THE MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP

*In the article investigated the theoretical bases of innovative development of business are investigated in the article. It is analyzed that the reform of the economy on an innovative basis is an essential and key condition for increasing competitiveness and involves updating organizational structures in accordance with current global trends in economic development, taking into account the peculiarities of market transformation. The growth of the national economy and overcoming the consequences of the crisis is possible only, today, with a focus on the development of modern technologies and attracting investment. The paper finds that innovative development for enterprises is a necessary prerequisite for their survival and is a potential entry into the global and European markets. The basic principles of formation of the mechanism of innovative development of entrepreneurship are also analyzed and researched. The article develops a model of the mechanism of development of innovative entrepreneurship and the structure of formation of the mechanism of development of innovative entrepreneurship. The innovative activity of entrepreneurship is based on the constant search for means to meet consumer needs, is based on innovation and provides for the expansion of the boundaries of innovative development. It is investigated that innovative entrepreneurship is a special innovative process of creating new, aimed at finding new opportunities, the commercial use of innovations and innovations. Innovative development of entrepreneurship should be a decisive factor in building the economy in the context of globalization. It is analyzed that for the development of innovative entrepreneurship should be intellectual resources, intellectual capital, science, processes of transfer of modern technologies into production. It is investigated that the development of innovative entrepreneurship requires investment and sufficient funding. It is substantiated that the innovative development of entrepreneurial activity guarantees competitive advantages for business entities and promotes economic development.*

**Key words:** innovations, innovative development, innovative activity, model of the mechanism of innovative development of entrepreneurship, innovative development of enterprises.



**Клименко І.С.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,  
Національний транспортний університет

**Блятинська А.А.**

студентка,  
Національний транспортний університет

**Блятинська А.А.**

студентка,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Klymenko Iryna, Bieliatynska Antonia**

National Transport University

**Bieliatynska Anna**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ВРАХУВАННЯМ ПРАВОВОГО АСПЕКТУ

*У статті розглянуто поняття управління персоналом та його особливості. Зазначені показники, які мають значний вплив на ефективність управління персоналом. Наведені підходи до роботи з персоналом в західних компаніях. Окремо зазначена важливість нормативно-правової бази щодо управління персоналом та наведена правова база кадрового обліку в Україні. Визначені питання компетенції HR менеджерів компанії. Розглянуто питання превентивного посередництва. Визначено перелік основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом. Наведена динаміка позовних заяв по трудовому законодавству в Україні за 2018–2020 роки взагалі та за такими напрямками: поновлення на роботі, невплата заробітної плати, про відшкодування матеріальної шкоди, заподіяної працівниками державним підприємствам та установам. Рекомендовані шляхи уникнення судових позовів із працівниками.*

**Ключові слова:** управління персоналом, правове регулювання, трудові відносини, людські ресурси, менеджер HR.

**Постановка проблеми.** Головним завданням для підприємств в сучасному економічному світі є закріплення своїх позицій на ринку, збільшення обсягів виробництва та знаходження каналів збуту продукції. Але ряд проблем у забезпеченні стабільного функціонування підприємств на достатньо високому й конкурентоспроможному рівні на вітчизняному і зарубіжному ринку існують у кожній компанії, яка прагне успіху. Негативною тенденцією можна назвати посилення дефіциту кваліфікованого персоналу в виробничому секторі економіки, який складає фундамент національної економічної безпеки країни [1]. Пошук внутрішніх резервів економічного зростання промислових підприємств вимагає вдосконаленого підходу до забезпечення ефективності менеджменту пер-

соналу, а нові умови конкурентного середовища, серед яких інтелектуалізація та інформатизація праці, стрімкий науково-технічний прогрес підтверджують важливу роль синтезованого капіталу (сукупності людського, інтелектуального та соціального капіталу) на підприємстві. З огляду на це, особливої актуальності набувають питання організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу з урахуванням правового аспекту, що потребують нагального вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вирішення проблеми забезпечення ефективності менеджменту персоналу зроблено вітчизняними і зарубіжними науковцями, серед яких М. Армстронг, В. Веснін, Л. Балабанова, Н. Гавкалова, Б. Генкін, Б. Герасимов, Г. Десслер,

П. Друкер, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, С. Мордовін, Ю. Одегов, Н. Подольчак, О. Сардак, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, В. Чумак та ін. [1; 2; 9] Питання підвищення ефективності менеджменту персоналу як підсистеми управління підприємством стало об'єктом наукових досліджень таких вчених, як: О. Амосов, Д. Богиня, Н. Верхоглядова, О. Грішнова, А. Колот, М. Семікіна, І. Швець та ін. Питання професійного розвитку працівників окреслені у працях А. Томпсона, Дж. Стрікланда, І. Грузіна, С. Шекшні, Г. Друкера, П. Ніксона та ін.

**Формулювання цілей статті.** Розглянути поняття управління персоналом. Визначити та уточнити завдання HR менеджерів із урахуванням правового аспекту. Проаналізувати структуру позовних заяв по трудовому законодавству за останні роки. Запропонувати шляхи уникнення судових позовів із працівниками.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність управління персоналом, включаючи працівників, роботодавців та інших власників підприємства, полягає у встановленні організаційних, економічних, соціально-психологічних і правових відношень суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відношень лежать принципи, методи і форми впливу на поведінку та діяльність працівників з метою отримання максимальної вигоди.

Частина матеріального успіху підприємства (організації, компанії) залежить від налагодженої праці його співробітників. Враховуючи цей аспект, для сучасної концепції управління підприємством характерна наявність значної кількості функціональних областей управлінської діяльності, яка прямо залежить від якості управління персоналом підприємства.

Відомим є той факт, що результати роботи будь-якого підприємства залежать від принципів набору персоналу.

Є певні позиції, які зараховуються як позитивні наслідки управління персоналом підприємства. До них можна віднести досягнення цілей підприємства та досягнення особистих цілей працівників, розвиток персоналу підприємства; підвищення якості кадрового потенціалу підприємства.

Особливістю західних компаній та компаній, що орієнтуються на західний стиль роботи з персоналом, є те, що навчання персоналу, прийнятого на роботу, розпочинається майже з першого дня знаходження на підприємстві. Використовуються спеціальні «кейси знань», практикують прикріплення кваліфікованого співробітника до новачка, існує постійне внутрішнє навчання або майстер-

класи, що стосуються специфіки діяльності компанії. Отже за допомогою вищезазначених заходів новий співробітник починає працювати ефективно відразу після працевлаштування.

З метою досягнення ефективної діяльності будь-якої організації або компанії застосовують засоби і форми правового впливу на органи і об'єкти управління персоналом шляхом правового забезпечення системи управління персоналом [2]. До переліку основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом входять такі аспекти: правове регулювання трудових відносин між працівниками та роботодавцями, а також захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин.

Практичне вирішення усіх завдань з управління персоналу не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку [9].

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу виступають також документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. Ефективний менеджер HR повинен мати знання і досвід з усіх правових питань. До них відносяться питання, що стосуються пільг та компенсацій працівникам, охорони здоров'я та безпеки, прав на відпустки, дискримінації та утисків, конфіденційності та трудових прав працівників. Важливим є знання законів, які регулюють та впливають на управління людськими ресурсами. Крім того, HR менеджери повинні мати можливість розробляти та впроваджувати внутрішні керівні принципи, які беруть до уваги ці законодавчі вимоги [10]. Вони також повинні знати про стандартну практику та процедури у випадку, коли працівник чи колишній працівник подає скаргу чи позов до суду. Прийняття на цю посаду компетентного робітника не тільки забезпечує дотримання нормативних вимог, але і сприяє загальному успіху компанії.

Закони, що стосуються персоналу компанії впливають на всі аспекти управління людськими ресурсами. Фахівці з персоналу повинні моніторити актуальні зміни у законодавстві. Обов'язок кадрового персоналу – завчасно переглядати та оновлювати документи щодо внутрішньої політики компанії, щоб забезпечити збереження робочих місць. Деякі компанії вирішують передавати ці

## Правова база кадрового обліку в Україні

## Правова база для кадрового обліку в Україні

Кодекс законів про працю України (КЗпП) (із змінами, внесеними згідно із Законом № 1702-IX від 16.07.2021 – вводить в дію з 01.01.2022)
Господарський кодекс України (із змінами № 1591-IX від 30.06.2021 – вводить в дію з 1.08.2022)
Закон про зайнятість населення (зі змінами до розділу II № 720-IX від 17.06.2020, ВВР, 2020, № 47, ст. 408, № 1030-IX від 02.12.2020, ВВР, 2021, № 5, ст. 37, № 1212-IX від 04.02.2021, ВВР, 2021, № 20, ст. 177, № 1217-IX від 05.02.2021, ВВР, 2021, № 19, ст. 171, № 1357-IX від 30.03.2021, ВВР, 2021, № 29, ст. 234)
Закон про відпустки (зі змінами № 1357-IX від 30.03.2021, ВВР, 2021, № 29, ст. 234, № 1401-IX від 15.04.2021, № 1667-IX від 15.07.2021)
Закон України про оплату праці (зі змінами № 341-IX від 05.12.2019, ВВР, 2020, № 13, ст. 68, № 440-IX від 14.01.2020, ВВР, 2020, № 28, ст. 188)
Закон України про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) (із змінами, внесеними згідно із Законами № 4719-VI від 17.05.2012, ВВР, 2013, № 15, ст. 97, № 5026-VI від 22.06.2012, ВВР, 2013, № 22, ст. 216, № 5458-VI від 16.10.2012, ВВР, 2013, № 47, ст. 659)
Закон України про колективні договори і угоди (№ 341-IX від 05.12.2019, ВВР, 2020, № 13, ст. 68)
Закон України про охорону праці (зі змінами № 1213-IX від 04.02.2021, ВВР, 2021, № 20, ст. 178, № 1667-IX від 15.07.2021)
Закон України про організації роботодавців (із змінами, внесеними згідно із Законами № 1197-VII від 10.04.2014, ВВР, 2014, № 24, ст. 883, № 1556-VII від 01.07.2014, ВВР, 2014, № 37-38, ст. 2004, № 835-VIII від 26.11.2015, ВВР, 2016, № 2, ст. 17, № 1666-VIII від 06.10.2016, ВВР, 2016, № 47, ст. 800)
Закон України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності (зі змінами № 720-IX від 17.06.2020, ВВР, 2020, № 47, ст. 408, № 931-IX від 30.09.2020 – вводить в дію з 25.01.2021, № 1053-IX від 03.12.2020, ВВР, 2021, № 8, ст. 59 – вводить в дію з 30.06.2021, № 1217-IX від 05.02.2021, ВВР, 2021, № 19, ст. 171 № 1380-IX від 13.04.2021, № 1667-IX від 15.07.2021)
Порядок обчислення середньої заробітної плати (зі змінами № 410 (410-2020-п) від 27.05.2020, № 1213 (1213-2020-п) від 09.12.2020, № 875 (875-2021-п) від 18.08.2021, № 917 (917-2021-п) від 01.09.2021)
Інструкція про службові відрядження в межах України та за кордон (із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства фінансів № 155 від 13.04.2020)

Джерело: [3–8]

завдання на аутсорсинг, інші зосереджують увагу на укладанні контрактів та утриманні потрібної особи для роботи. Невиконання умов законодавства може призвести до штрафів, цивільних позовів, пошкодження репутації та втрати прибутку.

Фахівці з персоналу повинні знати та при необхідності уточнювати різні юридичні аспекти, щоб забезпечити дотримання трудового законодавства з питань персоналу. Одним з ключових питань законодавства про персонал, з якими стикаються в своїй роботі HR менеджери, є аспект відстеження робочого часу працівників. Таким чином, для ефективної роботи кожної компанії важливо переконатися, що менеджери з персоналу дотримуються всіх відповідних законодавчих вимог відстеження часу працівників. Відділ кадрів має доступ до широкого спектру конфіденційної інформації про співробітників. Це може включати податкові та соціальні страхові номери, медичні книжки, особисті адреси та номери телефонів, а також трудові договори. Ці особисті дані повинні бути захищені, щоб забезпечити дотримання захисту даних регулювання [11].

Все більшого поширення на Заході набуває так зване превентивне посередництво, що прагне запобігти виникненню трудової суперечки із самого початку шляхом «застережливого» втручання в трудові стосунки. Таке втручання сприяє налагодженню співпраці між підприємцями і працівниками. Окрім цього органи посередництва надають сторонам трудових відносин допомогу в налагодженні регулярних двосторонніх контактів, у формуванні і в функціонуванні спільних органів, проводять інформаційну, консультаційну і просвітницьку роботу, організують опитування, підвищення кваліфікації працівників профспілок, керівного персоналу підприємств, сприяють укладанню колективних договорів і ефективному функціонуванню системи колективно-договірного регулювання праці. Також виникає необхідність в уніфікації процедури розгляду трудових спорів у системі судів загальної юрисдикції та адміністративної юстиції.

Аналізуючи кількість поданих позовних заяв по трудовому законодавству спостерігається зниження загальної кількості заяв у 2020 році у порівнянні



**Рис. 1. Динаміка позовних заяв всього на розгляді за 2018–2020 рр.**

Джерело: [12]



**Рис. 2. Динаміка позовних заяв за напрямками у 2018–2020 рр.**

з 2020 роком. Це може бути викликано впливом карантинних обмежень, які існували у 2020 році.

Отже, аналізуючи дані за 2018 рік та 2019 рік спостерігається тенденція збільшення кількості справ, що виникають з трудових правовідносин та зменшення справ щодо виплати заробітної плати. Рішення за наслідком розгляду трудового спору виконується в загальному порядку – з дня набрання ним загальної сили. Виняток із цього правила становлять рішення у справах про поновлення на роботі незаконно звільненого або переведеного на іншу роботу працівника.

Аналіз кількості поданих заяв за останні роки свідчить про зниження кількості заяв щодо виплати заробітної плати. Це може бути пов'язано з удосконаленням законодавства з трудового права і більш раціональним управлінням персоналу.

Серед змістовних складників щодо можливих доповнень до Цивільно Правового Кодексу України необхідно назвати презумпцію невинуватості працівника, закріпити поняття трудового спору та визначити підсудність трудових спорів у судах загальної юрисдикції, право на оголошення перерв на стадії попередньо-го розгляду в разі заяви клопотання про участь у справі посередника, встановлення спорів, які можуть вирішуватись у спрощеному порядку, виконання мирових угод на стадії судового розгляду трудових справ із наступним визнанням судом без закриття провадження у справі, видача виконавчого листа на примусове виконання рішення примирних органів тощо.

Трудові спори, які Верховний Суд розглядав у 2020 році, стосуються переважно питання поновлення на роботі й нарахування, перерахунку різ-

## Шляхи уникнення судових позовів із працівниками

1. Впровадження в систему управління персоналом нових пунктів політики та процедури відповідно до будь-яких змін до законодавства щодо зайнятості населення.
2. Необхідно зробити політику компанії зрозумілою та розмістити у вільному доступі для кожного співробітника компанії.
3. Включення навчання по питанням законодавства у процедуру найму нових співробітників.
4. Донести до співробітників інформацію, яка стосується їх прав.
5. Надати менеджерам функцію сформулювати потенційні проблеми з персоналом та знаходити рішення, щоб уникнути загострення ситуації.
6. Навчання працівників з техніки безпеки.
7. Організація документування всіх робочих процедур з персоналом.
8. Дотримання ієрархічних рівнів спілкування зі співробітниками та запобігання виділення окремих співробітників.
9. Необхідно впровадити систему, при якій всі працівники дотримуються однакових стандартів та правил.
10. Необхідно слідкувати за всіма актуальними змінами у трудовому законодавстві.

номанітних виплат, що регулюються трудовим законодавством.

Найпоширеніші судові позови проти співробітників, наприклад у США, такі [13]:

- порушення умов договору у випадку, коли працівнику виплачується менша заробітна плата ніж зазначено у договорі або відсутні премії;
- скарги щодо статевої та расової дискримінації;
- неправомірне припинення трудового договору без поважної причини;
- невиконання договірних зобов'язань;
- особисті травми на виробництві.

В сучасних умовах удосконалення правового регулювання щодо захисту прав працівників не можна залишити поза увагою питання щодо інтенсивного розвитку інформатизації суспільства.

**Висновки.** Крім традиційних функцій підбору персоналу, адаптації, навчання та нарахування заробітної плати, фахівці з персоналу повинні також мати всебічне розуміння відповідного та оновленого закону про персонал та відповідних нормативних актів. Ці закони про зайнятість персоналу регулюють найм та звільнення, безпеку на робочому місці, пільги й оплату праці, конфіден-

ційність та служать для захисту від дискримінаційної практики та утисків. Вони також надають можливість знайти рішення у разі конфлікту на робочому місці або у випадку скарг. Відповідність ситуації в компанії законодавству з питань персоналу захищає як працівника, так і роботодавця, а компанії зобов'язані працювати в рамках, що регулюють середовище на робочому місці. Компанії повинні впроваджувати політику та процедури, які узгоджують державні закони зі стратегією та цілями компанії. Несвоєчасне оновлення документації у відповідності з новими законами про персонал може призвести до штрафів, а в деяких випадках і до судового розгляду. Недотримання вимог законодавства може також вплинути на репутацію компанії, тому знання законів є ключовою вимогою для HR менеджерів будь-якої організації. Підприємства повинні стежити за будь-якими правовими змінами та відповідно адаптувати політику компанії до цих змін. Актуальна політика також повинна бути ефективно та вчасно донесена всім працівникам, щоб вони усвідомлювали свої права, а компанія мінімізувала свої ризики у сфері трудових правопорушень.

## Список літератури:

1. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків : Фоліо, 2017. 190 с.
2. Бурак В.Я. Альтернативним способам вирішення трудових спорів необхідне законодавче забезпечення. *Університетські наукові записки*. 2017. № 3. С. 184–192.
3. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>
4. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
5. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
6. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
7. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
8. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

9. Мельник В.В. Окремі проблеми правової регламентації вирішення індивідуальних трудових спорів. *Наукові записки ХЕПУ*. 2018. № 1. С. 20–23.
10. Poznakhovska S., Pichugina M. Challenges of HR management during pandemic : Матеріали 1 Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління персоналом в інституційній економіці», 2020. URL: <http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/issue/view/12276> (дата звернення: 06.12.2021).
11. Болотова О.О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу» (Луцьк, 20-22 вересня 2018 р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2018. С. 224–229.
12. Статистика Верховного Суду України. URL: [https://supreme.court.gov.ua/supreme/pokazniki-diyalnosti/sud\\_statistika/](https://supreme.court.gov.ua/supreme/pokazniki-diyalnosti/sud_statistika/) (дата звернення: 11.02.2022)
13. Кулакова А.Б. Условия успеха командной работы в современной организации. *Социальное пространство*. 2020. № 2. С. 4.

#### References:

1. Pekar V. (2017) *Riznobarvniy menedzment:evolyciya mislennya, liderstva ta keryvannya* [Multicolored management: the evolution of thinking, leadership and management]. Kharkiv: Folio, 190 p.
2. Byrak V. (2017) *Alternatyvnym sposobam vyreshennyatrydovih sporiv neobchidne zakonodavche zabezpechennya* [Legislative support is needed for alternative ways of resolving labor disputes]. *Universitetski naukovii zapiski*, no. 3. pp. 184–192.
3. *Konstitucija Ukraini* [The Constitution of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. *Kodeks zakoniv pro pracy* [Code of Labor Laws]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
5. *Gospodarskij kodeks Ukraini* [Economic Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
6. *Civilnij kodeks Ukraini* [Civil Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
7. *Zakon Ukraini Pro zanjatist naselennja* [Law of Ukraine «On Employment»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
8. *Zakon Ukraini Pro oplaty praci* [Law of Ukraine «On Remuneration of Labor»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95%D0%B2%D1%80#Text>
9. Melnik V. (2018) *Okremi problemi pravovoi reglamentacii vurishennja indbvidualnih pravovih sporiv* [Some problems of legal regulation of individual labor disputes]. *Naukovi zapiski HEPY*, no. 1, pp. 20–23.
10. Poznakhovska S., Pichugina M. (2020) *Challenges of HR management during pandemic: Materiali 1 Vseukrainskoi naukovo-praktichnoi konferencii "Upravlinnja personalom v institucijnij ekonomici"*. Available at: <http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/issue/view/12276> (accessed 06 December 2021).
11. Bolotova O. *Naukovo-teoretichne obgruntuвання modeli efektyvnosti menedgmentu personaly* (Luck, 20-22 veresnja 2018): *Materiali mizhnarodnoji naukovo-praktichnoi konferencii "Suchasni trendimizhnarodnih ekonomichnih vidnosin"*. Lutsk: Veza druk, pp. 224–229.
12. *Statistika Verhovnogo Sudu Ukraini* [Statistics of the Supreme Court of Ukraine]. Available at: [https://supreme.court.gov.ua/supreme/pokazniki-diyalnosti/sud\\_statistika/](https://supreme.court.gov.ua/supreme/pokazniki-diyalnosti/sud_statistika/) (accessed 11 February 2022).
13. Kulakova A. (2020) *Uslovija uspecha komandnoj raboti v sovremennoj organizacii* [Conditions for the success of teamwork in a modern organization]. *Socialnoe prostranstvo*, no. 2, p. 4.

## PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT TAKING INTO ACCOUNT THE LEGAL ASPECT

*The search for internal reserves of economic growth of industrial enterprises requires an improved approach to efficiency of personnel management, and new conditions of competitive environment, including intellectualization and informatization of labor; rapid scientific and technological progress confirm the important role of synthesized capital (human, intellectual and social capital). In view of this, the issues of organizational and economic support for the effectiveness of personnel management, which need to be urgently addressed, are becoming especially important. The main purpose of the personnel management system is to create an effective motivation to provide the company with highly qualified personnel, its productive use, professional and social development. The essence of personnel management, including employees, employers and other business owners, is to establish organizational, economic, socio-psychological and legal relations of the subject and object of management. These relations are based on the principles, methods and forms of influencing the behavior and activities of employees in order to maximize benefits. The tasks of legal support of personnel management system include: legal regulation of labor relations between employers and employees, protection of rights and legitimate interests labor relations. The article considers the concept of personnel management and its features. These indicators have a significant impact on the effectiveness of personnel management. The approaches to work with the personnel in the western companies are resulted. The importance of the regulatory framework for personnel management is highlighted and the legal framework for personnel accounting in Ukraine is presented. The issues of competence of HR managers of companies are identified. The issue of preventive mediation is considered. The list of the main tasks of the legal support of the personnel management system is determined. The dynamics of claims under labor legislation in Ukraine for 2018-2020 in general and in the following areas: resumption of work, non-payment of wages, compensation for material damage caused by employees to state enterprises and institutions. Recommended ways to avoid lawsuits with employees.*

**Key words:** personnel management, legal regulation, labor relations, human resources, HR manager.

**Самойленко В.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Samoilenko Viktoriia**

Kharkiv National S. Kuznets University of Economics

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Кожен з суб'єктів ринкових відносин на усіх рівнях відчуває на собі вплив непередбачених обставин та ризикових ситуацій, адекватна реакція на котрі дозволяє зберегти ресурси, та становище на ринку. Окрім цього управління ризиками передбачає аналіз ризиків та активний пошук різноманітних інструментів, що дозволяють впливати на них. Таким чином, можна відмітити, що жодна система управління ризиками не може існувати без структурованої моделі ризику, що в даний час спричиняє загрозу. Аналіз потенційних та відомих ризиків є дуже важливим напрямом в плануванні діяльності підприємства. В дослідженнях представлено основні елементи системи управління ризиками на підприємстві. Надано детальну характеристику кожному з них. Також сформовано та виокремлено основні завдання, які повинна виконувати система ризик менеджменту. Окрім цього було запропоновано доповнену послідовність процесу управління ризиками, який можна адаптувати для діяльності на підприємствах різного типу, та форми власності.*

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, елементи управління ризиками, підприємство, стратегії, підприємство, стратегії.

**Постановка проблеми.** Питання побудови комплексної системи управління ризиками дуже актуальне для українських компаній. Проте, намагаючись її розробити, компанії неминуче здійснюють помилки. До числа основних з них можна віднести наступні: фрагментарність ризик-менеджменту, незнання концептуального підходу при організації ризик-менеджменту, помилкова організаційна структура відділу управління ризиками і функціональної моделі взаємодії підрозділів в рамках реалізації системи управління ризиками, відсутність націленості на ефективність в роботі при заданих нормативах.

У сучасних умовах діяльність великих корпорацій, багатопрофільних і транснаціональних компаній пов'язана з наявністю в процесі виробничої діяльності широкого спектру ризиків, що носять фінансовий, технологічний, технічний, юридичний, соціальний, екологічний, етичний, політичний та інший характер [1].

Міжнародна практика управління великими компаніями демонструє у багатьох з них наявність системи управління ризиками в рамках

всього підприємства. І хоча на сьогоднішній день область ризик-менеджменту залишається все ще порівняно молодим і новим напрямком, при створенні і розвитку корпоративної системи управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати, з одного боку, вже наявні досягнення у розвитку системи стандартизації в галузі ризик-менеджменту, з іншого – основні уроки і головні висновки з нехай нетривалого, але вже накопиченого практичного досвіду ризик-менеджменту провідних компаній [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ризики є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців, а саме: Вітлінський В., Великоіваненко Г., Шарапова О. та ін. Визначення сутності ризиків, факторів, які їх спричиняють, а також методи їхнього оцінювання розглянуто у працях таких науковців, як Гранатуров В., Камінський А., Смоляк Н., Шевчук О. та ін. Враховуючи актуальність даного питання, виникає необхідність розкриття саме сутності ризиків у діяльності підприємства у конкурентно-ринковому середовищі та високого рівня невизначеності.



**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Функціонуючи в мінливих умовах зовнішнього середовища майбутній розвиток ситуацій кінцеві результати господарських операцій торговельних підприємств спрогнозувати дуже складно оскільки прийняття рішень в економіці на всіх рівнях управління відбувається в умовах неоднозначності неможливості точного прогнозування подій неповної чи недостовірної інформації що пояснюється існуванням певного рівня невизначеності зовнішнього середовища яка призводить до виникнення у діяльності підприємства ризикових ситуацій. Зниження негативного впливу цих ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток торговельного підприємства можливе за умов формування системи управління ризиками [5].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства, на яких проблемі визначення та запобігання виникнення ризикових ситуацій приділяється достатньо уваги, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками, ніж підприємства, на яких питанням ризику належної уваги не приділяється. Визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно перш за все для прийняття ефективних управлінських рішень.

Проблема управління ризиком не є особистою, тобто вона не постає тільки перед керівництвом підприємства лише час від часу і при прийнятті окремих управлінських рішень. Оцінка ступеня ризику та розробка перспективних програм його зниження є частиною щоденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Саме тому питання планування системи управління ризиками на підприємстві набуває в сучасних умовах нестабільної економіки особливої актуальності [3].

Динамізм зовнішнього середовища та його постійні виклики в умовах невизначеності та конфліктності породжують низку ризиків діяльності підприємства, причому характер цих небезпек та їх величина є досить різноманітними. Функціонування будь-якого підприємства повинно ґрунтуватися на отриманні економічного результату, соціального ефекту та на дотриманні екологічної безпеки. Проте наявність певного рівня безпеки не гарантує збереження його стабільного стану у довгостроковій чи короткостроковій перспективі без побудови відповідної структури, діяльність якої була б націлена на виявлення ризиків та управління ними. Саме такою структурою

повинна стати система управління ризиками підприємства. Згідно мети роботи передбачається наступне:

- запропонувати систему управління ризиками, яку б можна було б адаптувати під підприємство, що аналізується;

- виділити основні структурні елементи управління ризиками;

- описати завдання основних структурних елементів системи управління ризиками;

- обґрунтувати запропоновану систему управління ризиками;

- визначитися з функціями новоствореної служби;

- запропонувати певну послідовність роботи з управління ризиками на підприємстві.

Для управління ризиками вкрай важливим є створення та планування діяльності системи управління ризиками. Актуальним у цьому підпункті буде розглянути елементи системи, та завдання, які стоять перед нею. У попередньому підрозділі було з'ясовано, що найбільш ефективною для підприємства буде створення окремої служби ризик-менеджменту. Згідно точок зору [1; 4; 5; 6], основними елементами системи управління ризиками на підприємстві є:

- мета ризик-менеджменту;

- об'єкт ризик-менеджменту;

- суб'єкт ризик-менеджменту;

- предмет ризик-менеджменту;

- методи, способи, інструменти управління ризиками;

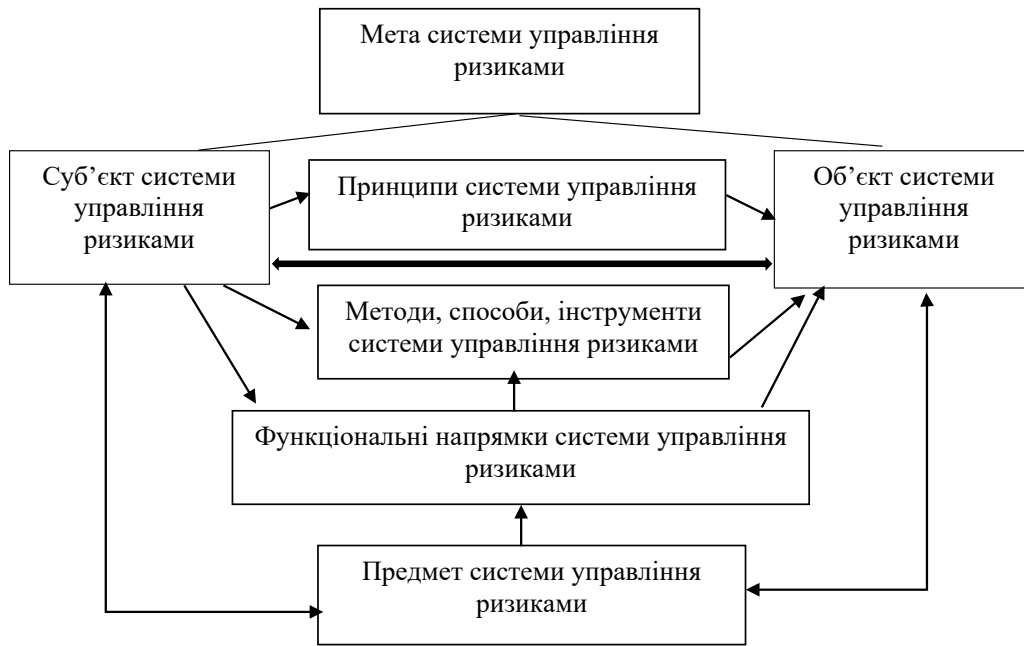
- принципи ризик-менеджменту; функції ризику.

На рис. 1 представлено основні елементи управління ризиками, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства [6; 7; 8; 9].

Таким чином, пропонується система ризик-менеджменту, яка включає в себе суб'єкт, об'єкт, методи, способи, інструменти управління та ґрунтується на окремих принципах, підходах, особливостях (рис. 1).

Мета системи ризик-менеджменту – забезпечити максимально можливу стійкість підприємства та його адаптивність в умовах невизначеності, конфліктності та мінливості середовища [8].

Суб'єктом системи ризик-менеджменту є уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері управління ризиками та зацікавлені в результатах діяльності об'єкта ризик-менеджменту (керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, спеціалісти, які приймають рішення) [9].



**Рис. 1 Основні елементи управління ризиками**

*Джерело: розроблено автором на основі [5–9]*

Об'єктом системи ризик-менеджменту є джерела та чинники ризику, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, а також виявлені небезпеки і загрози [6].

Предмет системи ризик-менеджменту – це предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень допустимого ризику та ефективності економічної діяльності в межах окремих напрямів діяльності та підприємства загалом [5].

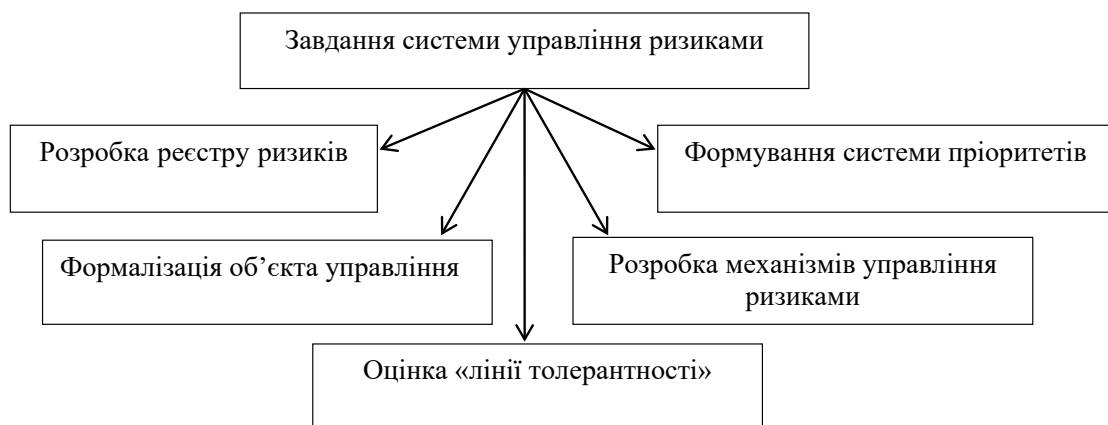
Методами системи ризик-менеджменту є загальні (до яких належать економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальні (які використовуються для виконання окремих функцій ризик-менеджменту). Способами управління ризиками є: прийняття ризику, уникнення ризику,

попередження ризику, зменшення рівня ризику, збільшення рівня ризику [9].

До інструментів системи управління ризиками слід віднести страхування, самострахування, диверсифікацію, ф'ючерси, опціони, лімітування, створення резервів, здобуття додаткової інформації.

Наступним етапом планування створення системи управління ризиками є виділення основних завдань, які дана система повинна виконувати, щоб діяльність, яку вона здійснює можна було вважати ефективною (рис. 2):

Формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства, а саме розробка реєстру ризиків, в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи



**Рис. 2. Завдання системи управління ризиками**

інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку) [1].

Оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати [8]. Найчастіше схильність до ризику в процесі управління бізнесом вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але як показала практика, вони можуть застосовувати і кількісні підходи, що визначають баланс між прибутковістю і ризиком. Тобто, незнання своєї схильності до ризику може призвести до неусвідомленого прийняття управлінських рішень про використання грошових коштів підприємства, супроводжуваних неприпустимо високим рівнем ризику, що в свою чергу може призвести як до кризи на підприємстві, так і до його банкрутства [3].

Формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику [7].

Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.).

Після проведеного аналізу послідовності процесу управління ризиками, пропонуємо доповнити його, декількома етапами.

Першим етапом пропонується створення служби управління ризиками на підприємстві, виділення його елементів, та функцій. Цей етап передбачає створення такої кадрової одиниці, як ризик-менеджер, який повинен аналізувати, іден-

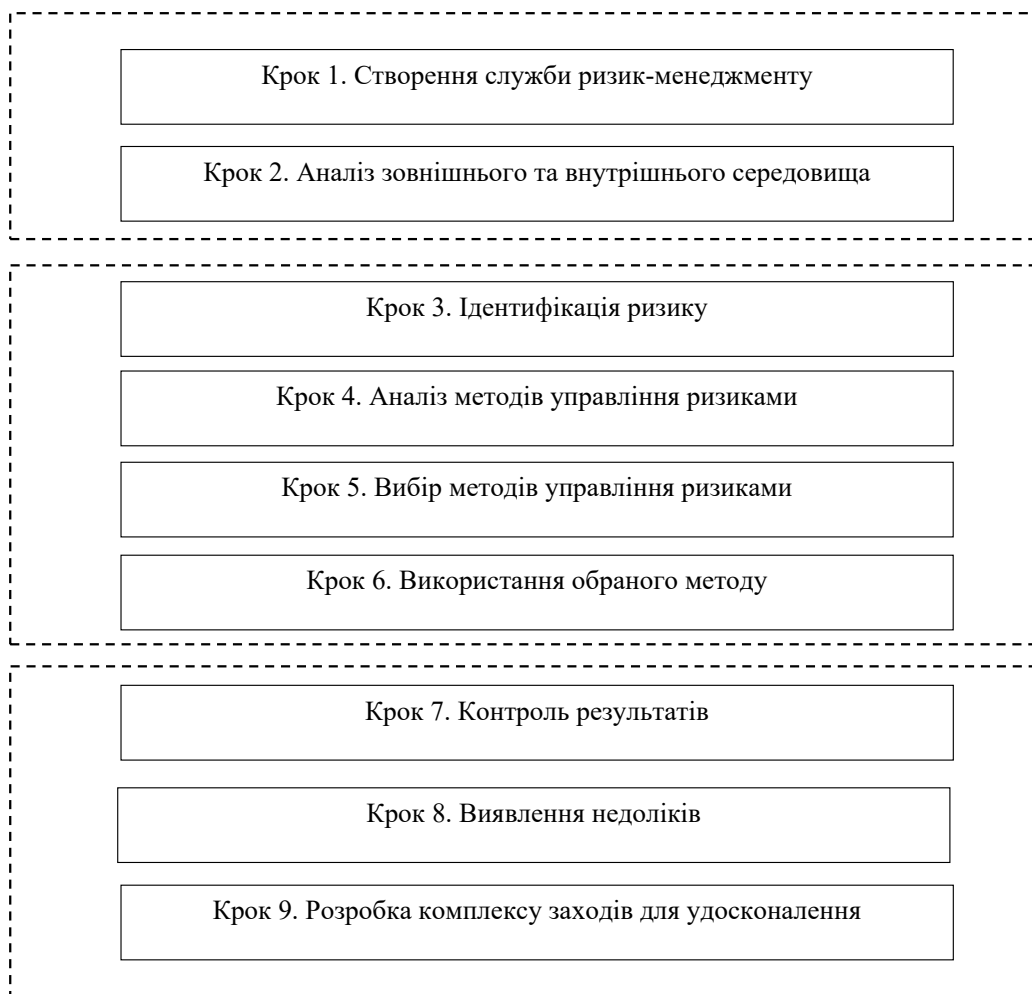


Рис. 3. Послідовність процесу управління ризиками

тифікувати та узагальнювати, всі можливі ризики [8]. Другим етапом пропонується зробити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап дозволяє провести детальний аналіз, та об'єднати всі ризики, що діють на підприємство. На нашу думку цей етап є необхідним для створення повної картини того, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, та охарактеризувати його зовнішнє середовище [6].

Третім етапом, пропонується етап ідентифікації та аналіз ризику, цей етап розпочинається в момент, коли виникає ризикована ситуація, і вона потребує аналізу та швидкої реакції [6]. Четвертий етап повинен передбачати аналіз альтернативних методів управління ризиками. Після детального аналізу ризик менеджер здійснює п'ятий етап – обирає метод або методи боротьби з ризиками, розробляє план за яким буде проходити робота з ризиком.

Шостий етап передбачає безпосереднє використання обраного методу управління ризиками. На даному етапі працівникові необхідно бути досить уважним і у разі необхідності змінювати обраний метод, якщо того потребує ситуація, що склалася [1]. Сьомий етапом є контроль результатів, та реакції ризику на обрані методи боротьби з ним. Восьмий етап – це виявлення недоліків існуючих у даній системі управління ризиками. Важливо зауважити, що за даного етапу ризик-мене-

джер повинен зробити висновки, та удосконалити існуючу системи за перших трьох етапах.

І на останньому, дев'ятому, етапі пропонується розробити комплекс заходів, що дозволить удосконалити існуючу систему. На рис. 3 представлено запропоновану послідовність роботи системи управління ризиками на підприємстві.

**Висновки.** Таким чином, можна відмітити, що запропонована послідовність роботи системи управління ризиками, може бути адаптована для підприємства, та дозволить налагодити ефективну роботу з ризиками. Отже, для того, щоб запропонувати комплекс заходів по запобіганню ризиків або зменшенню пов'язаних з ними несприятливих наслідків, необхідно виявити відповідні чинники та оцінити їх значення. Проведене дослідження має теоретичну та практичну цінність. Зокрема, теоретична полягає у розширенні наукових поглядів щодо визначення сутності системи ризик-менеджменту підприємства та її компонентної будови. Практична цінність полягає у формулюванні рекомендацій щодо обрання підходу до формування такої системи та її структурних елементів. Проте це дослідження варто продовжити у напрямі розроблення методичних підходів до оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства, а також стратегічних, тактичних та оперативних заходів її функціонування.

#### Список літератури:

1. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки [Текст] : Монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков. За наук. ред. В.М. Гранатурова. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 164 с.
2. Лукашов А.В. Метод Монте-Карло для финансовых аналитиков: краткий путеводитель. *Управление корпоративными финансами*. 2007. № 1. С. 22–39.
3. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького нац. ун-ту*. 2010. № 3(7). С. 72–79.
4. Касьянова Н.В. Формування стратегії розвитку підприємства: методичні аспекти : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2009. 182 с.
5. Сазонов А.А., Сазонова М.В. Применение метода Монте-Карло для моделирования экономических рисков в проектах [текст] / Наука и современность. Москва, 2016. Вып. 43. С. 228–232.
6. Бартон Томас Л. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний [Текст] / пер с англ. ; Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2008. 208 с.
7. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 9. С. 72–74.
8. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
9. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання : Навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 188 с.

#### References:

1. Hranaturov V.M., Lytovchenko I.V., Kharichkov S.K. (2003) Analiz pidpriemnytskykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kilykysni otsinky. Odessa: Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian)

2. Lukashov A.V. (2007) Metod Monte-Karlo dlia fynansovykh analytykov: kratkyi putevodytel [The Monte Carlo method for financial analysts: a brief guide]. *Corporate finance management*, no. 1, pp. 22–29.
3. Mostenska T.L., Skopenko N.S. (2010) Ryzhkyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzhkykom pidpriumstva [Risk management as an instrument of economic risk management of the enterprise]. *Visnyk of Zaporizhzhya National University*, vol. 7, no. 3, pp. 72–79.
4. Kasianova N.V. (2009) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriumstva: metodychni aspekty [Formation of enterprise development strategy: methodical aspects]. Donetsk: DonUEP. (in Ukrainian)
5. Sazonov A.A., Sazonova M.V. (2016) Prymenenye metoda Monte-Karlo dlia modelyrovanyia ekonomycheskykh ryskov v proektakh [Application of the Monte Carlo method for modeling economic risks in projects]. *Science i modernity*, vol. 43, pp. 228–232.
6. Thomas L. Barton, William G. Schenkir, Paul L. Walker (2008) Rysk-menedzhment. Praktyka vedushchykh kompanyi [Risk management. Practice of leading companies]. Moscow: Williams Publishing House. (in Russian)
7. Karpuntsov M. (2008) Upravlinnia ryzhkykostiikistiu pidpriumstva [Risk management of the enterprise]. *Economy and State*, no. 9, pp. 72–74.
8. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko H.I. (2004) Ryzhkykologhiia v ekonomitsi ta pidpriumnytstvi [Riskology in economics and business]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
9. Mashyna N.I. (2003) Ekonomichniy ryzhkyk ta metody yoho vymyriuvannia [Economic risk and methods of its measurement]. Kyiv: Center of educational literature. (in Ukrainian)

## PECULIARITIES OF RISK MANAGEMENT SYSTEM FORMATION AT THE ENTERPRISE

*Each of the subjects of market relations at all levels is affected by unforeseen circumstances and risk situations, an adequate response to which allows to save resources, and market position. In addition, risk management involves risk analysis and active search for a variety of tools to influence them. Thus, it can be noted that no risk management system can exist without a structured risk model that is currently a threat. Analysis of potential and known risks is a very important area in planning the company's activities. The research presents the main elements of the risk management system at the enterprise. A detailed description of each of them is given. The main tasks to be performed by the risk management system are also formed and singled out. In addition, an additional sequence of risk management process was proposed, which can be adapted to the activities of enterprises of different types and forms of ownership. In modern conditions, the activities of large corporations, multidisciplinary and multinational companies are associated with the presence in the production process of a wide range of risks of financial, technological, technical, legal, social, environmental, ethical, political and other nature. International management practices of large companies show that many of them have a risk management system throughout the enterprise. And although today the field of risk management is still relatively young and new direction, when creating and developing a corporate risk management system in the enterprise must take into account, on the one hand, existing achievements in the development of standardization in risk management, on the other – main lessons and main conclusions from the short-term, but already accumulated practical experience of risk management of leading companies. It can be noted that the proposed sequence of risk management system can be adapted to the company, and will allow to establish effective work with risks. Therefore, in order to propose a set of measures to prevent risks or reduce the associated adverse effects, it is necessary to identify relevant factors and assess their significance. The object of the risk management system are the sources and risk factors that may have a negative impact on the activities of the enterprise, as well as the identified dangers and threats. The study has theoretical and practical value. In particular, the theoretical is to expand scientific views on determining the nature of the risk management system of the enterprise and its component structure. The practical value lies in the formulation of recommendations for choosing an approach to the formation of such a system and its structural elements. However, this study should be continued in the direction of developing methodological approaches to assessing the effectiveness of the risk management system of the enterprise, as well as strategic, tactical and operational measures of its operation.*

**Key words:** risk management, elements of risk management, enterprise, strategies, enterprise, strategies.

**Яковенко О.І.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри управління підприємницькою  
та туристичною діяльністю,  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет

**Yakovenko Olena**

Ismail State University of Humanities

## ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Стаття присвячена аналізу змісту та практиці управління персоналом в умовах дистанційної роботи. Піднята автором тематика є актуальною, адже в умовах епідемії COVID-19 багато працівників перейшли на дистанційну роботу, а керівники змінюють підходи до управління персоналом. Автором розкриті поняття дистанційної зайнятості та дистанційного працівника. У статті розглядаються перспективні можливості та недоліки, які необхідно враховувати під час управління персоналом за умов переходу на дистанційну форму роботи. Особлива увага приділена трансформаціям управління персоналом при дистанційній роботі щодо планування, набору, організації та безпосереднього управління, мотивації та комунікації, особливостей використання технічних засобів та програмного забезпечення, вдосконаленню інструктажу та забезпеченню інформаційної безпеки.*

**Ключові слова:** дистанційна зайнятість, дистанційна робота, дистанційний працівник, пандемія COVID-19, управління віддаленим персоналом, функції управління віддаленим персоналом.

**Постановка проблеми.** Дистанційне управління персоналом має свою історію ще з запровадженням концепції віддаленої роботи Джеком Ніллесом у 1972 р. та виникненням необхідності змін в управлінських процесах. Його розвитку сприяли високі темпи масштабування бізнесу, тобто розширення географії діяльності, необхідність відкриття нових філій в інших містах, країнах, розвиток мереж. Це, передусім ІТ-компанії, перевізники та торговельні підприємства. Саме вони стали піонерами побудови системи дистанційного управління бізнесом та персоналом, зокрема.

Але інтенсифікація та поширення дистанційної роботи на сучасному етапі – це здебільшого відповідь на кризові умови пандемії. Пандемія COVID-19 лише загострила тематику дистанційної роботи й в інших галузях і меншими підприємствами та зумовила потребу більш адаптованих методик до дистанційного управління персоналом.

Вважаємо доцільним більш детально розглянути організацію процесу дистанційного управління персоналом на підприємствах, особливо під час коронавірусу.

**Метою** дослідження є виявлення та аналіз особливостей дистанційного управління персоналом, зокрема, внаслідок поширення пандемії COVID-19.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукових праць, що розглядають проблематику дистанційного управління персоналом, особливо під час пандемії, на сьогодні ще обмаль.

Так, відзначимо ґрунтовну працю з тематики нашого дослідження Р. Колосової у співавторстві [2], наукові розробки В. Красномовець [3], В. Кривошеєвої [4], І. Моторної [7], Ю. Ольховської [8] та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Дистанційна зайнятість – це взаємодія працівника й роботодавця на ринку праці, що передбачає гнучкі соціально-трудова відносини безпосередньо у віртуальному середовищі з використання інформаційних та комунікаційних технологій [7, с. 9].

Дистанційний працівник – це людина, співробітник організації або підприємства, що працює за допомогою комп'ютера певного програмного забезпечення і через мережу Інтернет, отримуючи від роботодавця завдання і виконуючи їх в зручному для нього місці і в зручний час [4, с. 96].

Дистанційна зайнятість надає особливі можливості як для роботодавців, так і для працівників. Виділимо їх на підставі узагальнення думок дослідників [2; 3; 9].

Для роботодавця:

- можливість економити на робочому місці на підприємстві, оскільки співробітник просто його не потребує;

- можливість значно швидше знаходити здобувача, адже існує безліч тематичних сайтів;

- можливість швидко та точно оцінити навички та компетенції кандидата, оцінити його досвід роботи, ґрунтуючись на попередніх рекомендаціях роботодавців;

- можливість оплати працівнику лише за конкретний проект та лише за відпрацьований час.

Для працівника:

- можливість організувати робочий процес на свій розсуд для виконання поставленого завдання, більш вільний графік роботи;

- можливість отримання роботи для людей з особливими потребами;

- можливість працювати у більш комфортних умовах (зручне домашнє робоче місце з кавою, коли заманеться, жінкам не потрібно кожного дня наносити повний мейкап, який при роботі за комп'ютером шкідливо впливає на очі, забезпечити собі повний спокій, що, наприклад, характерно для програмістів, або ж навпаки, забезпечити паралельний догляд за родиною, дитиною або ж за хворим тощо);

- можливість економії часу та грошей на проїзд до місця роботи та назад.

Проте, дистанційна зайнятість має ряд серйозних недоліків для керівника/менеджера, перш за все, це складність дистанційного/віддаленого управління та контролю роботи працівників.

Дистанційне управління персоналом включає усі стандартні функції від планування до контролю, та на кожній з них має свою специфіку, а ще застосування комп'ютерних технологій для здійснення управління персоналом та і бізнесом загалом.

Отже, при запровадженні дистанційної форми роботи, керівник повинен визначити обсяг робіт, які можуть виконуватися дистанційно, ретельно спланувати процеси виконання та визначити необхідну кількість та кваліфікацію дистанційних працівників. Далі або розмістити вакансію, або ж шукати резюме кандидатів.

Науковцями [1; 2] переважно виділяється чотири основні етапи відбору, що проводиться он-лайн, але в залежності від конкретної вакансії їх кількість може збільшуватися чи скорочуватися.

Перший етап – перша зустріч претендента на посаду з керівником, бажано, щоб вона відбувалася особисто, проте в умовах коронавірусу та можливої територіальної віддаленості майбутнього працівника, така зустріч може відбутися і за допомогою Skype. До того ж останній варіант має і переваги відразу ж перевірити технічний стан обладнання та швидкість і стабільність Internet. Перша зустріч має бути націлена на безпосереднє знайомство та встановлення контакту між керівником та кандидатом на посаду. Необхідно виявити які у кандидата наміри та побажання щодо нової роботи, амбіції та кар'єрні цілі, що хотів би робити, а що категорично не буде. Тут же варто розповісти про підприємство, його стратегічні цілі та цілі посади, на яку відбувається добір. Важливим стає збіг цілей компанії та кандидата. У процесі першого етапу взаємодії варто оцінити професійні знання та навички, а також особисті якості, наприклад, за допомогою інтерв'ю з компетенцій.

У процесі дистанційної роботи вимоги до особистих якостей працівників трансформуються: на другий план йдуть комунікабельність, відповідність культурі організації та здатність до командної роботи (проте про них не варто забувати), а важливими стають уміння будувати свій графік, працювати ізольовано, самостійно ставити завдання.

Другий етап – вирішення тестового завдання. Для кожної посади розробляється індивідуальне тестове завдання, метою якого має є оцінка професійних навичок та вмій, пов'язаних із технічною стороною діяльності кандидата. Завдання можуть бути різними за обсягом. Необхідно встановити термін їхньої здачі, але можливе обговорення, якщо виникають якісь обставини, за якими кандидат не може виконати завдання у строк, то він сам може позначити комфортний йому інтервал. Основним аспектом стає виконання кандидатом тестового завдання у комфортній та прийнятній йому обстановці, із звичним темпом опрацювання.

При виконанні тестових завдань для роботодавця існує ризик, що кандидат виконає його не самостійно, а за допомогою когось іншого, більш кваліфікованого. Цю проблему можна просто розв'язати: у процесі післятестової он-лайн зустрічі претендента і керівника буде можливість задати уточнюючі питання щодо тестового завдання та інші питання, що сприяють розкриттю професійної компетентності кандидата.

Третій етап – он-лайн зустріч з керівником, проводиться за стверджуваними результатами тестових завдань кандидатів. В процесі розмови необ-

хідно познайомитися, обговорити ролі, очікувані результати перевірити компетентність кандидата. Тут важливо зрозуміти, чи зацікавився претендент робочими завданнями, чи є контакт із керівником і наскільки їм буде комфортно працювати.

Четвертий етап – знайомство з колегами. Це он-лайн захід (конференція), який можна організувати не як класичну співбесіду, а з можливістю побачити майбутніх колег, з якими потрібно буде постійно взаємодіяти в роботі, і ще раз обговорити свої ролі та завдання в команді.

Якщо кандидат пройшов усі етапи відбору, то йому робиться пропозиція роботи [1].

Одним із аспектів он-лайн відбору має стати підтримка контакту з кандидатами на всіх етапах найму для виключення у них надмірної тривоги через відсутність зворотного зв'язку.

Дистанційне управління працівниками вимагає нових навичок й оновленого ставлення керівника до своїх функцій та передбачає виконання певного ряду умов, таких як:

- делегування частки власних повноважень працівнику, здатному виконати конкретну роботу;
- розробка конкретних, вимірюваних, реалістичних цілей для кожного працівника на визначений період;
- наявність різних каналів комунікації в достатній кількості для забезпечення постійного зв'язку із віддаленими працівниками;
- постановка щоденних /щотижневих /щомісячних завдань в залежності від масштабу виконуваної роботи, та контроль їх виконання;
- оцінка результативності діяльності працівників та доведення результатів до колективу [6, с. 218].

При здійсненні дистанційного управління керівнику потрібно бути більше наставниками. Керівники повинні проводити тренінги та розвивати у собі такі навички, як оцінювання, проведення нарад та форумів, підготовка письмових матеріалів.

Одна з проблем, через яку керівництво компанії може негативно ставитись до віддаленої роботи, полягає у продуктивності праці. Вважається, що якщо безпосередній керівник не бачить працівників, останні можуть не працювати або виконувати трудові функції не досить старанно. У зв'язку з цим у разі дистанційної роботи керівнику слід чітко визначати коло обов'язків працівників, і навіть надати максимально точні інструкції щодо виконання роботи. Слід чітко визначити, як оцінюється продуктивність праці, а також які заходи будуть вжиті у разі виникнення проблем із нею.

З іншого боку, багато віддалених працівників знаходяться під психологічним тиском того факту, що їх керівник не присутній поруч і не бачить їх зусиль, тому у них менше можливостей йти вгору по кар'єрних сходах. Керівник зобов'язаний інформувати всіх співробітників про роботу кожного, приводити конкретні результати робіт.

Однією із змін управління персоналом при дистанційній роботі є організація цифрових робочих місць. Створення єдиного інформаційного простору компанії є невід'ємною складовою організації дистанційної роботи та управління нею. Вирішується дана проблема установкою необхідного програмного забезпечення, що розробляється для конкретного підприємства, тобто за допомогою ІТ-інструментів спільної роботи, відеоконференцій та різних онлайн-платформ співробітники можуть ефективно працювати віддалено, а керівник – організувати та контролювати їх роботу. Таким чином, зміна робочого місця призвела до того, що підвищилися вимоги до інформаційно-технологічних знань працівників, і з'явилася потреба в їх навчанні іноді поза професійної сфери – сфері ІТ.

Для початку необхідно навчити самого керівника користуватися необхідним для процесу організації та управління віддаленими працівниками обладнанням та програмним забезпеченням. Слід ґрунтовно інструктувати нових працівників і детально відповідати на всі їхні запитання щодо використання програмного забезпечення, що використовується при дистанційній роботі. Також, будь-який керівник повинен також опанувати техніку проведення відеоконференцій одночасно з кількома працівниками для процесів оцінки результативності діяльності та мотиваційних заходів.

Отже, не менш важливою компонентою дистанційного управління персоналом є система мотивації та компенсації. Передбачена організацією система премій та штрафів дозволяє управляти віддаленими працівниками, координуючи їх дії в тих, чи інших ситуаціях. Важливо пам'ятати, що грошові інструменти впливу на персонал не завжди є дієвими, проте й вони мають бути пропорційними та адекватними виконуваним роботі. Максимальної ефективності системи мотивації можна досягти, комбінуючи матеріальні заходи з нематеріальними, такими як корпоративне навчання, соціальні програми, можливість кар'єрного росту.

Для збільшення мотивації дистанційної роботи керівництво підприємства має встановити корпора-



тивні норми для віддалених працівників і допомогти їм збалансувати професійне й особисте життя.

Наприклад, керівники радять співробітникам не працювати в свята і вихідні, закінчувати робочий день в певний час, залишати ноутбук вдома, відправляючись у відпустку. Керівникам варто проявляти ініціативу, розповідаючи підлеглим, як вони самі підтримують баланс між роботою і життям.

Працівники, які відчувають свою ізольованість, менш задоволені роботою, менш лояльні, не мотивовані і більш схильні до зміни місця роботи. Відчуття ізольованості розвивається, коли дистанційні працівники не мають підтримки з боку колег і керівництва. Тому керівникам слід проводити з дистанційними працівниками неформальні індивідуальні або групові зустрічі. Розмовляти зі співробітниками, щоб зрозуміти їхні проблеми і тривоги, пов'язані з віддаленою роботою. Неформальні обговорення допомагають обмінюватися інформацією, і не бентежать працівників. Вони також демонструють підтримку і готовність керівника до контакту.

Керівники можуть допомогти новим людям влитися в колектив, надіславши їм «вітальний пакет», що містить список членів команди, загальнодоступну особисту інформацію про них, контактні дані та фотографії (за згодою працівників). Керівникам варто спонукати інших працівників вітати новачків, пропонувати їм допомогу в адаптації до умов роботи та ділитися досвідом й успіхами.

Серйозною проблемою при дистанційній роботі вважається контроль роботодавця над виконанням працівниками своїх функцій. У зв'язку з цим постає питання про ретельно виважену систему контролю за дистанційної зайнятості.

Потрібне максимально чітко формулювання цілей та завдань, які стоять перед працівниками, строків їх виконання, адже, навіть за умов розширених комунікацій, працівник все одне не зможе звернутися про очні роз'яснення, де керівник йому «пальцем вкаже», що і де потрібно. Отже, потрібні чітко розроблені інструкції завдань та їх оцінки.

На сьогодні види дистанційної роботи є різні, переважна з них передбачає гнучкий графік роботи. Проте, гнучкість не означає: відкладання на останній момент, робота повинна виконуватися якісно і вчасно. Для контролю працівників такого виду дистанційної зайнятості керівник може вибірково запросити або скрин екрану, або файл, який знаходиться у процесі роботи і інші докази. Такі засоби контролю допомагають контролювати течу процесу та відповідальність віддаленого працівника.

Проте, деякі види дистанційної роботи передбачають знаходження працівника, хоча і віддалено, але на робочому місці з визначеної години і до знов визначеної. У такому випадку здебільшого підходять засоби контролю системи дистанційної роботи (вхід-вихід), використання веб-камер та голосового зв'язку.

Проте тотальний контроль не завжди може дати бажаний результат.

Для максимальної результативності контролю за працівниками на дистанційній зайнятості, необхідно щоб сам керівник мав або досвід, або моральну готовність до такого процесу, оскільки іноді в перші робочі тижні між працівником і керівником можуть виникати непорозуміння, які так чи інакше призводитимуть до помилок. Необхідно розуміти, що це є нормальним явищем, з часом працівники та керівник почнуть знаходити спільну мову, якщо звісно підбір персоналу був проведений грамотно [8].

Серйозним аспектом при дистанційній роботі є загрози майновій та інформаційній безпеці. Справа в тому, що коли працівник працює дистанційно, він може отримати доступ до певної інформації та корпоративних інструментів роботи. Іноді така інформація має конфіденційний характер, і надання до неї доступу може мати серйозні наслідки для підприємства. Тому необхідно постійно контролювати дистанційно зайнятих співробітників на предмет їх запитів та загалом їх роботу у корпоративних програмах. Також є сенс скласти формально закріплені за співробітником обов'язки, а також розробити техніку безпеки, яка передбачатиме не лише інформаційну безпеку організації, а й фізичну безпеку працівника, оскільки травми на дистанційній зайнятості прирівнюються до травм на виробництві, з усіма наслідками.

При віддаленій роботі важливо зберігати та підтримувати організаційну культуру. При роботі у місці знаходження роботодавця працівники постійно спілкуються між собою, взаємодіють у колективі, тоді як віддалені працівники можуть брати участь в онлайн-нарадах. Підтримка корпоративного духу може бути складнішою, ніж за очного спілкуванні з персоналом, але можна знайти альтернативні способи взаємодії працівників підприємства одне з одним, тим більш, що наявність месенджерів та соц-мереж легко дозволяє організувати цей процес.

**Висновки.** Розвиток пандемії COVID-19 і, як наслідок, широке поширення віддаленої зайнятості призвели до необхідності пошуку нових підходів до управління персоналом, а також

адаптації HR-процесів до нових умов функціонування компаній.

Пандемія COVID-19 несподівано вплинула на усі сфери життя, але працівники компаній, як завжди, поступово адаптуються та починають перетворювати негативні, на перший погляд зміни на корисні, які тільки вдосконалюють та покращують бізнес-процеси. Управління персоналом в свою чергу, є гарним прикладом такої гнучкості.

Управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості має низку особливостей. Віддалена робота підвищує мобільність робочої сили, проте все ще потребує додаткового навчання персоналу. Грамотне управління людськими ресурсами ста-

вить за мету підвищити результативність праці працівників підприємства. Для ефективної організації праці дистанційних працівників керівництво компанії повинне дещо скорегувати систему управління та регулювати такі аспекти управління персоналом, як планування дистанційної зайнятості, організація та контроль праці, режим робочого часу, система мотивації та стимулювання праці, координація діяльності працівників, підтримка організаційної культури, кадрова безпека. Все це важливо враховувати компанії, щоб мінімізувати можливі втрати в системі управління персоналом та максимізувати ефективність праці віддалених працівників.

### Список літератури:

1. Колмогорова Е. Как подбирать сотрудников для удаленной работы. URL: <https://korolev.hh.ru/article/27493> (дата звернення: 21.11.2021).
2. Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Дистанционная занятость. Москва : МГУ, ТЕИС, 2006. 219 с.
3. Красновоєць В.А. Характеристика трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика : зб. наук праць Київського нац. екон. ун-ту ім. Вадима Гетьмана*. 2011. № 2. С. 86–91.
4. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100.
5. Мельник А.О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 30–32.
6. Молодцова С.П. Проблемы управления персоналом в условиях дистанционной занятости. *Аллея науки*. 2020. № 11(50). С. 214–218.
7. Моторна І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди від її використання. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 3. С. 6–12.
8. Ольховская Ю.Д. Дистанционное управление персоналом: правила общения, коммуникации. URL: <https://hr-portal.ru/article/distance-management-personnel-rules-communication> (дата звернення: 03.10.2021).
9. Свічкарьова Я.В. Дистанційна робота як одна із форм атипової зайнятості. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2013. № 1(39). С. 129–134.

### References:

1. Kolmohorova Ye. Yak vybraty spivrobotnykiv dlya viddalenoї roboty [How to select employees for remote work]. Available at: <https://korolev.hh.ru/article/27493> (accessed 21 November 2021). (in Russian)
2. Kolosova R.P., Vasylyuk T.M., Ludanik M.V. (2006) Dystantsiyna zaynyatist [Distance employment]. Moscow: MHU, TEIS, 219 p. (in Russian)
3. Krasnomovets V.O. (2011) Kharakterystyka trudovykh vidnosyn v umovakh dystantsiynoyi zaynyatosti [Characteristics of labor opportunities in the minds of remote employment]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka: zb. nauk prats Kyivskoho nats. ekon. un-tu im. Vadyma Hetmana*, no. 2, pp. 86–91. (in Ukrainian)
4. Kryvosheyeva V.V., Vasyurenko L.V. (2020) Motyvuyuchyuy komponent za dystantsiynoyu formoyu zaynyatosti personalu [Motivating component for remote form of employment for staff]. *Ekonomika ta upravlinnya APK*, no. 1, pp. 93–100. (in Ukrainian)
5. Melnyk O.O. (2012) Adaptatsiya vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh svitovoyi ekonomichnoyi kryzy [Adaptation of business enterprises in the minds of the world economic crisis]. *Biznes-inform*, no. 10, pp. 30–32. (in Ukrainian)
6. Molodtsova S.P. (2020) Problemy upravlinnya personalom za umov dystantsiynoyi zaynyatosti [Problems of personnel management in conditions of remote employment]. *Aleya nauky*, no. 11(50), pp. 214–218. (in Russian)
7. Motorna I. (2008) Dystantsiyna zaynyatist v umovakh hlobalizatsiyi ekonomiky ta sotsialno-ekonomichni vyhody vid yiyi vykorystannya [Distance employment in the minds of the globalization of the economy and social and economic benefits in the form of competition]. *Ukrayina: aspekty pratsi*, no. 3, pp. 6–12. (in Ukrainian)

8. Olkhovska Yu.D. Dystantsiynе keruvannya personalom: pravyla spilkuvannya, komunikatsiyi [Remote personnel management: rules of communication, communication]. Available at: <https://hr-portal.ru/article/distance-upravlenie-personalom-pravila-obshcheniayakommunikacii> (accessed 03 October 2021). (in Russian)

9. Svichkarova Ya.V. (2013) Dystantsiyna robota yak odna iz form atypovoyi zaynyatosti [Remote work as one of the forms of atypical employment] *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*, no. 1(39), pp. 129–134. (in Ukrainian)

## FEATURES OF REMOTE PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

*The article is devoted to the analysis of the content and practice of personnel management in the conditions of remote work. The topic raised by the author is relevant, because in the context of the COVID-19 epidemic, many employees switched to telecommuting, and managers change their approaches to personnel management. The concepts of remote employment and remote worker are given. The article considers promising opportunities and shortcomings that must be taken into account when managing personnel in the transition to remote work. In the future, the author proceeds to a direct review of management functions in the conditions of remote work. When planning staff, special attention is paid to the diligence of personnel selection, because the control of tasks in remote work is somewhat complicated, and the quality and timeliness of tasks will depend not only on the financial stability of the company but also its reputation. The stages of personnel selection for remote employment are outlined. In the future, the author moves on to update the managerial functions of the head and the need for proper software and hardware as the most remote work of employees and the process of its management. The author emphasizes that the motivation of remote workers also differs due to limited professional and personal communication, direct assessment of productivity, emphasizes that these facts must be taken into account and proposes measures that provide not only material motivation, such as online support, advice, corporate culture, creating groups of remote workers in social networks for informal communication or for sharing experiences, conducting various online events, trainings, direct communication with the head, etc. However, the author also highlights the interests of companies that employ remote workers. The flexible and controlled schedule in remote work, means of their control are considered. The issue of information and property security management of the enterprise is considered. The author concludes that the management of remote employment has further scientific and practical development, research, analysis of the experience of enterprises, especially during the coronavirus.*

**Key words:** remote employment, remote work, remote worker, COVID-19 pandemic, remote personnel management, remote personnel management functions.

## 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

---

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-7>

УДК 656.029.4

### **Огієнко М.М.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри організації авіаційних робіт та послуг,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7900-2986>

### **Огієнко А.В.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри організації авіаційних робіт та послуг,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5427-7978>

### **Бурцев О.В.**

кандидат економічних наук,  
Миколаївський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0585-6708>

### **Ohienko Mykola, Ohienko Alona**

National Aviation University

### **Burtsev Oleksandr**

Mykolaiv National Agrarian University

## ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ СХЕМ ДОСТАВКИ ТОВАРІВ

*У статті розглянуто питання дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо логістики мультимодальних перевезень в глобальних ланцюгах постачання товарів. Для здійснення економічно обґрунтованих заходів, що стосуються розвитку мультимодальних технологій доставки вантажів, проведено комплексне аналітичне дослідження, щодо способів організації мультимодальних перевезень, з використанням універсальних контейнерних засобів, що дозволяють скоротити тривалість вантажно-розвантажувальних робіт у місцях транзитного та запобігти втратам і псуванню вантажу в процесі перевезень і виконання вантажних операцій. Аналіз міжнародних постачань товарів показав, що одним із найбільш ефективних способів організації міжнародних перевезень є використання мультимодальних технологій доставки, які дозволяють найбільш повно використовувати переваги різних видів транспорту на окремих ділянках логістичного ланцюга. Запропоновано набір основних критеріїв, який дозволяє оцінити загальну вартість доставки транспортом, довжину маршруту та терміни доставки вантажів з використанням мультимодальних схем.*

**Ключові слова:** контейнерні перевезення, ланцюги постачання, логістика, міжнародне транспортування, міжнародні транспортні коридори, мультимодальні перевезення.

**Постановка проблеми.** Забезпечення належного рівня логістичного обслуговування можливе лише за умови постійного вдосконалення

організації мультимодальних перевезень, що в свою чергу неможливе без використання високих інформаційних технологій. Пошук нових ринків

збуту та організація мультимодального перевезення з доставки вантажу до споживача підвищить конкурентоспроможність продукції та позитивно позначиться загалом на фінансовому стані підприємства.

Щороку спостерігається зростання потоку товарів і готової продукції з місць їх виробництва, розташованих в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, до ринків споживання в Європі. Одним з ефективних підходів в організації доставки продукції в напрямку Азія-Європа є застосування мультимодальних технологій з використанням універсальних контейнерів. Перспективними маршрутами доставки контейнерних вантажів з Китаю в Європу в даний момент є коридори-аналоги «Шовкового шляху», що включають сухопутне перевезення вантажів в контейнерних поїздах по Середній Азії і перетин Каспійського і Чорного морів залізничними поромами. У зв'язку з цим актуальним є розробка технологічних рішень мультимодального перевезення продукції у напрямку Азія-Європа.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Праці багатьох вчених України висвітлюють проблематику розвитку логістичних мультимодальних схем доставки товарів: Миротина В.А., Плужникова К.І., Загурський О.М., Троїцької Н.А., Разумова К.М., Шилімова М.В., Роговського І.Л., Соколової О.Є., Лимонова Е.Л., Платонова О.І., Правдина Н., Подкопаєва В., Тарабанько В., Савченко Л. та інших. В їх працях не повністю розкрито питання використання мультимодальних перевезень при транспортуванні товарів глобальними ланцюгами постачань, тому потребує розширення коло наукових досліджень питань формування пріоритетних завдань становлення потужної ефективної транспортної системи мультимодальних перевезень [1; 2; 3].

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо логістики мультимодальних перевезень в глобальних ланцюгах постачання товарів. Дослідження проводилося на основі комплексного і системного підходу, з використанням загально-наукових та економічних методів дослідження, зокрема: методів наукової логіки, групування, порівняння та узагальнення, методів табличного та графічного аналізу, методів структурно-факторного та економіко-математичного аналізу, методу операційної декомпозиції бізнес-процесів, методів календарного та сітьового планування логістичних бізнес-процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Нині спостерігається постійне зростання торговельного обороту між Азією та Європою, річні обсяги якого перевищують 2 трлн. USD [1], при цьому на транспортні витрати припадає близько 200 млрд USD. Постачальники з ряду товарів розташовані саме в Китаї. У зв'язку з цим створення ефективної транспортної комунікації місць виробництва, розташованих головним чином у цьому регіоні з ринками споживання Європи, є актуальним завданням, вирішення якого дозволить досягти зростання економічних показників компанії.

Представимо порівняльний аналіз схем мультимодального перевезення вантажів з Китаю до України з використанням двох широко відомих міжнародних транспортних коридорів: Транскаспійського міжнародного транспортного маршруту (ТМТМ) та коридору TRACECA.

Залежно від об'єму партії та встановлених часових рамок, вантажі, що закуповуються в Китаї, транспортуються із залученням різних транспортних засобів: морських, повітряних, залізничних, автомобільних та їх сполученнях.

Вибір маршруту полягає в обґрунтуванні найбільш ефективного варіанта доставки вантажів відповідно до поставленого завдання. Виробники прагнуть найменших витрат на перевезення та на супутні транспортні послуги. Найчастіше, над фінансовими витратами превалюють витрати тимчасові, оскільки можливий простій виробництва та не своєчасне відвантаження готових виробів призводять до ще більших витрат.

У разі глобалізації потрібно обґрунтувати вибір раціональних маршрутів доставки товарів з урахуванням вимог організації міжнародних ланцюгів поставок вантажів, включаючи та його інформаційну підтримку. До цього слід додати необхідність налагодження взаємодії між учасниками організації міжнародних ланцюгів поставок вантажів на основі контурно-інтегрованого підходу, що в результаті покращує показники діяльності транспортної логістики.

У свою чергу, комбінування різних видів транспорту дозволяє створити ефективні мультимодальні маршрути, які поєднували б переваги різних видів транспорту на різних відрізках логістичного ланцюга.

Основним «вузьким місцем» при організації мультимодальних перевезень є питання вибору пункту проведення митного обслуговування партії призначення, що прибуває до порту призначення [4]. Основна маса вантажів проходить її безпосередньо в самому порту, але при цьому варто

враховувати можливість переміщення товару на найближчий до складу вантажоодержувача склад тимчасового зберігання для подальшого розмитнення в найближчій посаді. Таким чином, можна скоротити час перебування контейнера в порту та уникнути витрат на наднормативне використання контейнера, а також отримати брокерські послуги за нижчою ціною. Найчастіше застосування внутрішнього митного транзиту дозволяє скоротити як терміни, так і вартість митного обслуговування за рахунок меншого навантаження на митний пост і попит на послуги декларування в регіоні. Схема логістичного ланцюга, що поєднує автомобільний, морський та залізничний види транспорту, представлена на рис. 1.

Альтернативи, представлені на рис. 1 варіанти доставки можна створити, змінивши порти перезавантаження. Наприклад, у разі доставки товарів із Китаю залізницею перший етап буде таким же, вантаж буде доставлено автомобільним транспортом зі складу відправника до одного з найбільших портів відправлення Китаю. На другому етапі портами перевалки будуть не європейські, а корейські порти. На наступному етапі вантаж буде транспортуватися морем до пункту призначення в одному з північних портів Європи. На четвертому етапі вантаж буде перевантажено на залізничну платформу та відправлено залізницею до місця призначення [5].

Найбільш популярним способом організації мультимодальних перевезень є використання універсальних контейнерів, що дозволяють скоротити тривалість вантажно-розвантажувальних робіт у місцях транshipmentу та запобігти втратам і псуванню вантажу в процесі перевезень і виконання вантажних операцій.

Багато різних варіантів роботи для маршрутів доставки вантажів дозволяють професіоналам зробити оптимальний вибір. Оцінити маршрути можна за набором основних критеріїв див. табл. 1. Набір основних критеріїв дозволяє оцінити загальну вартість доставки автомобільним транспортом, довжину маршруту та терміни доставки вантажів автомобільним транспортом. Розрахунок загальних витрат здійснюється у разі середніх тарифів на транспортування, термінальну переробку, митне оформлення. Термін доставки розраховується з урахуванням нормативів часу транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт.

Отримані результати можуть бути співвіднесені до представленої в табл. 2 матрицею оцінок групи основних критеріїв.

Зазначимо, що оцінка критерію проводиться за п'ятибальною системою, де 1 бал відповідає найефективнішому маршруту, а 5 балів – найменш ефективному [6].

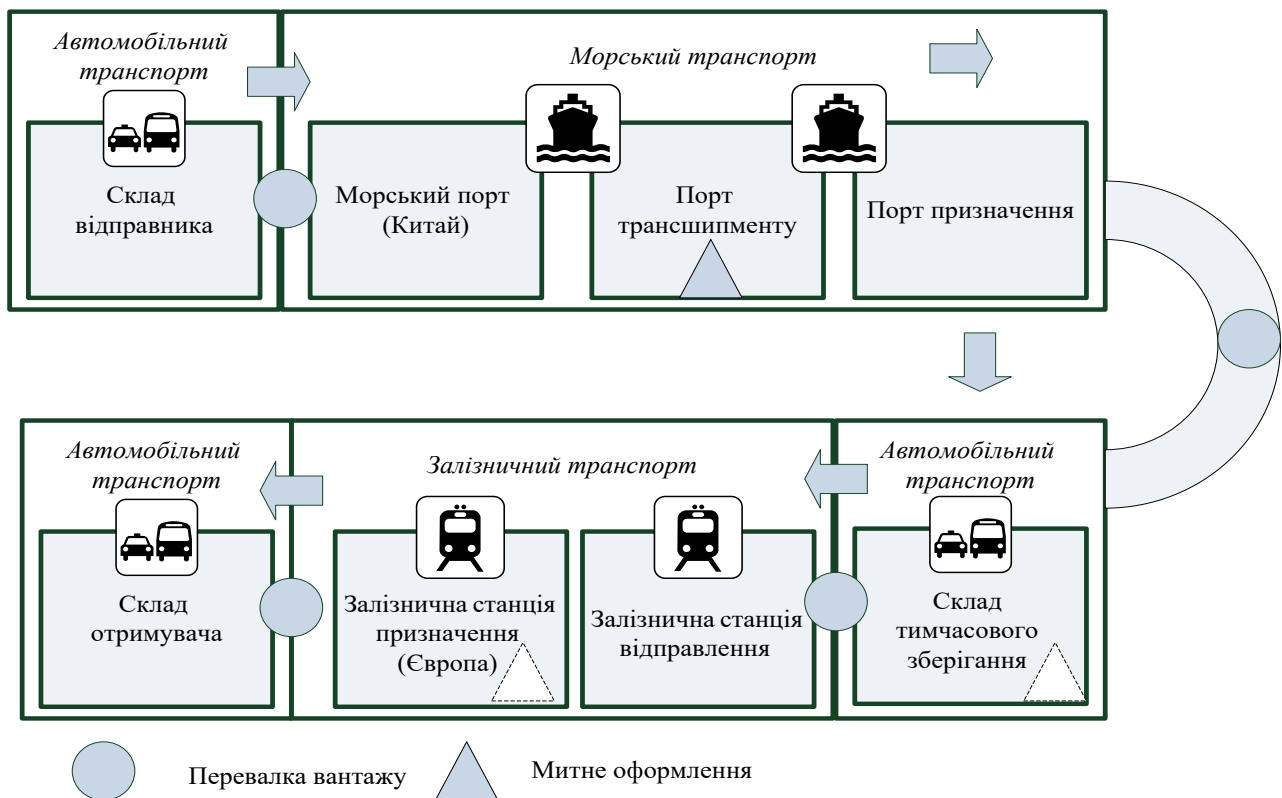


Рис. 1. Логістичний ланцюг мультимодального перевезення Китай-Європа

Таблиця 1

## Сукупність основних критеріїв вибору маршрутів

Критерій	Складові критерії
Загальні витрати на доставку, USD	Оцінка витрат за маршрутом на основі середніх тарифних ставок на: – транспортування; – термінальна обробка; – митне оформлення
Протяжність маршруту, км	Оцінка протяжності окремих ділянок маршруту та загальної відстані від складу відправника вантажу до складу вантажодержувача
Термін доставки партії за маршрутом, добу	Оцінка термінів виконання логістичних операцій на маршруті на основі нормативів часу за видами робіт

Таблиця 2

## Матриця оцінок із сукупності основних критеріїв вибору маршрутів

Основні критерії	Оцінка критерію в балах				
	1	2	3	4	5
Загальні витрати на доставку, тис. USD	2...4	4...6	6...8	8...10	>10
Протяжність маршруту, тис. км	2...3	3...4	4...5	5...6,5	6,5...9
Термін доставки партії за маршрутом, добу	2...5	5...15	15...20	20...25	25...30

Економічна ефективність схеми розподілу може бути оцінена за допомогою методу чистої приведеної вартості (NPV), який найчастіше використовується для прийняття інвестиційних рішень. NPV також вважаються найкращим критерієм відбору для прийняття рішення про інвестування в інвестиційний проект, оскільки він ґрунтується на концепції співвідношення ціни та якості з плином часу [7]. Чиста теперішня вартість проекту є сумою справедливої вартості всіх грошових потоків (вхідних і вихідних) і розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

де  $CF_t$  – очікуваний чистий грошовий потік (різниця між вхідним та вихідним грошовим потоком) за період  $t$ ;  $r$  – ставка дисконту;  $N$  – термін реалізації проекту.

При виборі ставки дисконту  $r$  необхідно враховувати як концепцію вартості грошей у часі, так і ризик невизначеності прогнозованих грошових потоків. Тому доцільно використовувати середньозважену вартість капіталу (WACC), зібрану для проекту, як ставку дисконтування. Іншими словами, WACC вимагає норми прибутку на капітал, вкладений у проект. Отже, чим вище ризик невизначеності грошових потоків, тим вища ставка дисконтування і навпаки. Правило прийняття рішення про відбір проектів за методом NPV досить просте. Нульовий ліміт означає, що грошові потоки проекту покривають вартість позикового капіталу. Тому критерії відбору сформульовано так:

– індивідуальний окремий проект повинен бути прийнятий як позитивна чиста поточна вартість або відхилений як негативний. Нульове значення є точкою байдужості для інвестора;

– якщо інвестор розглядає кілька самостійних проектів, слід прийняти проекти з позитивним NSV;  
– якщо береться до уваги кілька взаємовключних проектів, слід вибрати той з найбільшою чистою поточною вартістю.

**Висновки.** З'ясовано, що в даний час спостерігається стрімке зростання глобальної торгівлі, при цьому ключовими учасниками ринку є країни Азії, в яких зосереджені виробничі потужності та держави Європи, де розміщені споживачі готової продукції. Показники світової торгівлі безпосередньо залежать від якості організації міжнародних перевезень вантажів.

Аналіз міжнародних постачань товарів показав, що одним із найбільш ефективних способів організації міжнародних перевезень є використання мультимодальних технологій доставки, які дозволяють найбільш повно використовувати переваги різних видів транспорту на окремих ділянках логістичного ланцюга. Запропоновано набір основних критеріїв, який дозволяє оцінити загальну вартість доставки транспортом, довжину маршруту та терміни доставки вантажів з використанням мультимодальних схем. Розрахунок загальних витрат здійснюється у разі середніх тарифів на транспортування, термінальну переробку, митне оформлення. Термін доставки розраховується з урахуванням нормативів часу транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт.

**Список літератури:**

1. Zagurskiy O., Ohiienko M., Rogach S., Pokusa T., Titova L., Rogovskii I. Global supply chain in context of new model of economic growth. Conceptual bases and trends for development of social-economic processes : Monograph. Opole, Poland, 2018, pp. 64–74.
2. Разумова К.М., Кириленко О.М., Новак В.О., Зарубінська І.Б., Мостенська Т.Л. Транспортна політика Європейського Союзу і України. Київ : Кондор-Видавництво, 2021. 57 с.
3. Zagurskiy O., Ohiienko M., Pokusa T., Zagurska S., Pokusa F., Titova L., Rogovskii I. Study of efficiency of transport processes of supply chains management under uncertainty : Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2020.
4. Loveikin V., Romasevych Y., Shymko L., Ohiienko M., Duczmal W., Potwora W., Titova L., Rogovskii I. Agrotechnics and optimal control of cranes and hoisting machines: monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2020. 164 p.
5. Zagurskiy O., Zagurska S., Ohiienko M., Titova L., Rogovskii I., Pokusa T., Ohiienko A., Razumova K. Current trends in development of transport and logistics systems of delivery of fast perishable foodstuffs : Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. ISBN 978-83-66567-35-1
6. Разумова К.М., Багрий М.М., Коновалова О.В., Чайка Н.Г. Питання сучасного стану інфраструктури транспортної системи. *Наукоємні технології*. 2021. № 3(51). С. 265–270.
7. Lagodiienko V., Karyy O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8. No. 3. P. 5220–5225.

**References:**

1. Zagurskiy O., Ohiienko M., Rogach S., Pokusa T., Titova L., Rogovskii I. (2018) Global supply chain in context of new model of economic growth. *Conceptual bases and trends for development of social-economic processes: Monograph*. Opole. Retrieved from: [https://www.wszia.opole.pl/wpcontent/uploads/2020/09/2019\\_konceptualne\\_podstawy\\_i\\_tendencje\\_w\\_zakresie\\_rozwoju\\_proceow\\_spoleczno\\_ekonomicznych.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wpcontent/uploads/2020/09/2019_konceptualne_podstawy_i_tendencje_w_zakresie_rozwoju_proceow_spoleczno_ekonomicznych.pdf)
2. Razumova K.M., Kirilenko O.M., Novak V.O., Zarubinska I.B., Mostenska T.L. (2021) Transportna politika Evropejskogo Soyuzu i Ukrayini [Transport Policy of the European Union and Ukraine]. Kyiv: Kondor-Vidavnistvo.
3. Zagurskiy O., Ohiienko M., Pokusa T., Zagurska S., Pokusa F., Titova L., Rogovskii I. (2020) Study of efficiency of transport processes of supply chains management under uncertainty: Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. Retrieved from: [https://www.wszia.opole.pl/ebook/7\\_2020.pdf](https://www.wszia.opole.pl/ebook/7_2020.pdf)
4. Loveikin V., Romasevych Y., Shymko L., Ohiienko M., Duczmal W., Potwora W., Titova L., Rogovskii I. (2020). Agrotechnics and optimal control of cranes and hoisting machines: *monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 164 p. Retrieved from: [https://www.wszia.opole.pl/wpcontent/uploads/2020/09/2020\\_agrotechnics\\_and\\_optimal\\_control\\_of\\_vranes\\_and\\_hosting\\_machines.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wpcontent/uploads/2020/09/2020_agrotechnics_and_optimal_control_of_vranes_and_hosting_machines.pdf)
5. Zagurskiy O., Zagurska S., Ohiienko M., Titova L., Rogovskii I., Pokusa T., Ohiienko A., Razumova K. (2021) Current trends in development of transport and logistics systems of delivery of fast perishable foodstuffs: *Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. ISBN 978-83-66567-35-1 Retrieved from: [https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Mon\\_Zagurskiy.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Mon_Zagurskiy.pdf)
6. Razumova K.M., Bagriy M.M., Konovalova O.V., Chayka N.G. (2021) Pitannya suchasnogo stanu infrastrukturi transportnoyi sistemi [Issues of the modern state of the transport system infrastructure]. *Naukoemni tehnologiyi*, no. 3(51), pp. 265–270.
7. Lagodiienko V., Karyy O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. (2019) Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, vol. 8, no. 3, pp. 5220–5225. Retrieved from: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/C5868098319.pdf>



## LOGISTIC APPROACH TO THE DEFINITION OF MULTIMODAL DELIVERY SCHEMES OF GOODS

*Providing a proper level of logistics service is possible only with the constant improvement of the organization of multimodal transportation, which in turn is impossible without the use of high information technologies. Search for new markets and organization of multimodal transportation from cargo delivery to the consumer will increase the competitiveness of products and positively affect the financial condition of the enterprise. Perspective routes for the delivery of container cargoes from China to Europe are currently the corridors of the «silk path», which include land transportation of cargoes in container trains in Central Asia and the intersection of the Caspian and Black Seas by railway ferries. In this regard, the development of technological solutions of multimodal transportation of products in the direction of Asia-Europe is relevant. The purpose of this article is to study theoretical and practical aspects, substantiation of practical recommendations for the logistics of multimodal transportation in global supply chains. For the implementation of economically grounded measures relating to the development of multimodal cargo delivery technologies, a comprehensive analytical study was conducted, regarding ways of organizing multimodal transportation, using universal containers, which allow to reduce the duration of loading and unloading works in transshipment places and prevent losses and damage to the cargo in the process. Transportation and performance of freight operations. Many different job options for transportation routes allow professionals to make optimal choice. It is possible to evaluate routes by a set of basic criteria and evaluating their impact on the organization of logistics delivery route to China Europe. An analysis of international supplies of goods showed that one of the most effective ways of organizing international transportation is the use of multimodal delivery technologies that allow the most fully used advantage of various modes of transport on separate areas of the logistics chain. A set of basic criteria is proposed, which allows you to evaluate the overall delivery cost of transport, length of the route and the timing of delivery of goods using multimodal circuits. The calculation of total costs is carried out in the case of average tariffs for transportation, terminal processing, customs clearance. The delivery time is calculated taking into account the standards of transportation and loading and unloading works. The effectiveness of interaction in multimodal transportation depends on the readiness of partners to co-operation, based on understanding of its role in the supply chain.*

**Key words:** container transportation, supply chains, logistics, international transportation, international transport corridors, multimodal transportations.

## 5. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-8>

УДК 336.011

**Семенча І.Є.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Олексієнко В.В.**

студентка,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Semencha Iona, Oleksiienko Vlada**

Oles Honchar Dnipro National University

### БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ САМООБСЛУГОВУВАННЯ: АНАЛІЗ ЗМІСТУ ТА СПЕЦИФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

*У статті відзначено, що за бурхливого розвитку процесів діджиталізації в банківській діяльності в останній період ретельного розгляду потребує група послуг, що виникла як її наслідок. Проведений аналіз термінології багатьох сучасних думок авторів показав, що не існує сталого терміну, а сам спектр послуг потребує визначення суттєвих специфічних характеристик. В ході дослідження визначили та розглянули три групи специфічних характеристик для такого виду послуг з точки зору механізму надання банківської послуги. Визначили, що змістоутворюючою серед них буде група специфічних характеристик обслуговування. Довели, що самостійність отримання банківських послуг буде найголовнішою специфічною характеристикою. Отже, в статті запропоновано всі послуги, що пов'язані зі діджиталізацією в банку, об'єднати терміном «банківські послуги самообслуговування».*

**Ключові слова:** банківські послуги, механізм надання, діджиталізація, специфічні характеристики, зміст послуги, самообслуговування.

**Постановка проблеми.** З розвитком технологій усі сфери людського життя піддаються діджиталізації. І сфера банківської діяльності не є сьогодні винятком. Рівень розвитку електронних послуг банку прямо пов'язаний з його майбутнім. Адже бути конкурентоспроможним сьогодні для будь-якого банку в Україні означає реалізовувати якнайбільше банківських продуктів на базі ІТ-технологій. Ефективно реалізовувати такі сучасні тенденції в своїй діяльності, на нашу думку, неможливо, поки залишається чітко невизначеним (або неоднорідним за розумінням) сам зміст таких послуг та специфічні ознаки, на які повинен спиратися банківський маркетинг в процесі їх розробки та подальшого вдалого просування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз показав, що розглядом діджиталізації бан-

ків займалися як іноземні, так і вітчизняні вчені. В працях Андрушків І.П., Надієвець Л.М. [1], Ситника І.П., Фоміної В.С. [2], Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. [3] та інших вивчалися види та способи впровадження інноваційних технологій у банківський сектор.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті стало з'ясування змісту та специфічних ознак послуг, що виникають в банківській діяльності в процесі діджиталізації.

**Виклад основного матеріалу.** Із самого початку хочемо відмітити, що поки не реалізовано мету окресленого дослідження, не визначено точний термін, який би повністю відповідав специфіці послуг під час діджиталізації банківської діяльності, пропонуємо такі послуги умовно називати «digital-послуги банку».

Узагальнення підходів щодо термінології даного виду банківських послуг

Термін, яким позначається даний вид послуг	Автор(и), які застосовують відповідний термін, та джерело згадування
Електронний банкінг	Pakhnenko O., Hacar D., Yatsenko V. [4] William L. Hosch [5] Гаряга Л.О. [6, с. 391]
Дистанційні банківські послуги (remote banking)	Радіонова Н.Й., Терещук В.В. [7] Чкан І.О., Чкан А.С. [8]
Комбіноване банківське обслуговування	Домінова І.В. [9, с. 85]
Послуги самообслуговування (self-service)	Шпильовий В.А. [10, с. 30]
Дистанційна платіжна операція	Закон України «Про платіжні послуги» [11]
Фінансові технології (fintech)	Гаряга Л.О. [6, с. 391] Семенов А.Ю., Цирулик С.В. [12, с. 328] НБУ [13]
Internet banking	Wan-Rung Lin, Yi-Hsien Wang, Yi-Min Hung [14] Khedmatgozar H.R. [15] Al-Hattami H.M., Abdullah A.A.H., Khamis A.A.A. [16] Rekha I.S., Basri S., Kavitha T.C. [17] Радіонова Н.Й., Терещук В.В. [7]
Online banking	Emad Hashiem Abualsauod, Asem Majed Othman [18] Jibril A.B., Kwarteng M.A., Chovancova M., Bode J. [19] Ahmed R.R., Romeika G., Kauliene R., Streimikis J., Dapkus R. [20]

Джерело: складено авторами

Проведений аналіз публікацій вітчизняних та закордонних науковців, присвячених цій тематиці, показав, що немає єдиного підходу щодо теоретичного розуміння між авторами. Всі терміни, що використовувались при вивченні digital-послуг банків, було узагальнено та представлено у табл. 1.

Отже, як видно з табл. 1, думки авторів стосовно терміну, що позначає digital-послуги банку, як серед вітчизняних, так і серед закордонних авторів розділилися. Хтось із авторів через використаний термін підкреслює те, що digital-послуги банку надаються в дистанційному режимі, хтось зосереджується на тому, що клієнт здійснює обслуговування самостійно, хтось більше враховує значення технологічності в наданні таких послуг. Тобто, такий стан вказує на потребу у впорядкуванні та необхідності теоретичного розгляду змістовного наповнення та формулювання назви digital-послуг банку як окремого їх різновиду.

Крім того, треба відмітити, що сам цей факт говорить про те, що даний вид банківських послуг має свої, відмінні від інших, специфічні характеристики. Виділимо та узагальнимо їх:

1. Самообслуговування – отримання digital-послуги банку передбачає здійснення клієнтом самостійних дій як для обраного виду продукту, введення всіх вхідних даних про себе в ході операційної діяльності, так і в отриманні інформації про здійснення даної послуги від банку (що у звичних умовах, як правило, робить касир банку).

2. Дистанційність – передбачає, що клієнт може отримати послугу від банку, не відвідуючи безпосередньо відділення, знаходячись в будь-якому територіальному розташуванні від нього.

3. Технологічність – всі такі послуги можливі за умови впровадження банком певних спеціальних ІТ-технологій та/або специфічних приладів.

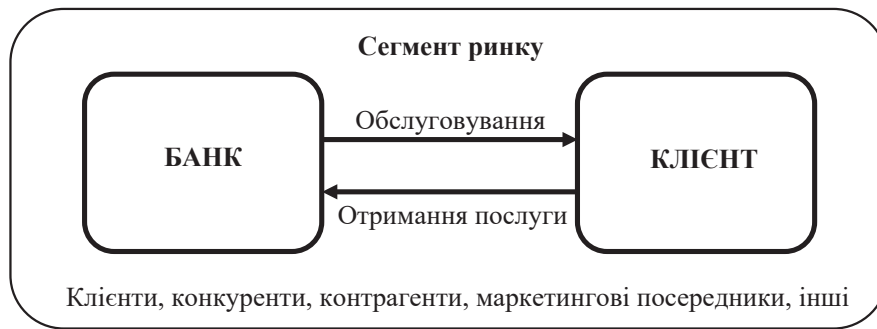
Але слід зазначити, що тільки цими специфічними характеристиками digital-послуги банку не обмежуються. Крім того, вважаємо не зовсім коректним в їх назвах вказувати тільки одну характеристику, нехтуючи іншими, за незрозумілих причин до цього, без наявного спеціального обґрунтування.

Таким чином, для уникнення теоретичної мішанини та усунення невизначеності у термінології пропонуємо в цьому дослідженні спочатку визначити всі специфічні характеристики digital-послуг банку, далі визначити найсуттєвіші, змістоутворюючі, а тільки потім, наприкінці вже розглянути можливі коректні варіанти їх назви.

Відомо, що будь-яка банківська послуга передбачає певний механізм надання. Наведемо схематичне представлення такого механізму:

З огляду на схему, подану на рис. 1, визначення характеристик будь-яких послуг може бути одразу розподілене на такі групи:

Група 1. Специфічні характеристики самої послуги (це важливі характеристики з боку банку).



**Рис. 1. Загальна схема механізму надання банківської послуги**

*Джерело: авторська розробка*

Група 2. Специфічні характеристики ринку, до яких належить послуга (важливі характеристики з точки зору результатів діяльності банку на певному ринковому сегменті).

Група 3. Специфічні характеристики обслуговування (важливі характеристики щодо взаємодії «банк – клієнт» в розрізі ефективної діяльності з надання послуг та задоволення потреб клієнтів, тобто з точки зору досягнення обопільної мети).

Спираючись на такий розподіл, виділимо та розглянемо специфічні характеристики digital-послуг банку.

Група 1. Специфічні характеристики самої digital-послуги банку:

- універсальність – перелік можливих продуктів пропонуються банком без врахування клієнтського портрета (кожен клієнт за своїми потребами із загального переліку наданих банком продуктів обирає ті, які потребує);

- комплексність – банк пропонує відразу весь спектр банківських продуктів, тобто, клієнт отримує відразу комплексне уявлення про свої можливості щодо співпраці з цим банком;

- вартісність – крім витрат на розробку та впровадження банківських продуктів, потрібні витрати на обладнання, програмний продукт (може і не один), захист інформації та фінансових ресурсів банку, налагодження безперебійної роботи інформаційних мереж та персонал, що їх обслуговує;

- ризиковість на високому рівні, причинами якої можуть бути: 1) банальна відсутність у клієнтів або в життєвому просторі клієнтів необхідних приладів для здійснення такого обслуговування; 2) відсутність необхідного мережевого або Internet зв'язку, відсутність електроенергії, що унеможливають їх самостійне обслуговування; 3) страхи клієнтів при здійсненні фінансових операцій самостійно та в режимі, де можливі технічні

- збої; 4) фінансова необізнаність клієнтів; 5) хакерські атаки та махінації, що відкривають допуск до закритої фінансової інформації як клієнтів, так і банку, та/або призводять до її знищення; 6) розповсюджені схеми крадіжок грошей.

Група 2. Специфічні характеристики ринку:

- дистанційність – користування digital-послугами банку можливе без територіальної прив'язки до відділень банку;

- відтермінована конкурентність – результат від впровадження digital-послуг банк отримує не відразу (терміни залежать від активної позиції банку розвивати даний вид послуг), але потім, безперечно, підвищує конкурентну позицію банку серед інших.

Група 3. Специфічні характеристики обслуговування:

- технологічність digital-послуг банку;

- самообслуговування;

- забезпечення захисту процесу обслуговування;

- знеособленість в обслуговуванні – клієнт взаємодіє не з працівниками банку, а з ботом або із IT-програмою за допомогою підказок.

Вважаємо, що внутрішні характеристики digital-послуг банку, безперечно, важливі, але це стосується внутрішніх банківських процесів та візій й фінансової готовності банку їх надавати.

Ринкові характеристики також більше важливі для банку як для суб'єкта фінансових ринків.

І тільки характеристики обслуговування, на нашу думку, описують двосторонні процеси, що при отриманні digital-послуг торкаються як внутрішньої операційної діяльності банків, так і особливостей в діях клієнтів.

Отже, вважаємо, що суттєві ознаки, які б могли лягти в основу терміну для цього виду послуг, потрібно визначати саме з групи 3 специфічних характеристик.

Детальніше розглянемо специфічні характеристики самообслуговування digital-послуг банку.

Щодо технологічності, відомо, що до digital-послуг банку відносять: мобіль-банкінг, Інтернет-банкінг, АТМ, термінали, NFC-оплати.

ІТ-складова (технологічна), як ми вважаємо, не є змістоутворюючою характеристикою, адже жодна фінансова операція в банку (будь-яка) не здійснюється сьогодні без використання спеціальних приладів та програмних продуктів.

Дистанційність також не може бути змістоутворюючою характеристикою, оскільки багато ПК, терміналів, АТМ розміщуються у відділеннях банку. Отже, ця характеристика не є 100% виконуваною у всіх випадках.

Якщо проаналізувати, то видно, що всі ці послуги здійснюються виключно самим клієнтом без безпосередньої участі співробітників банку, тобто, одноосібно, в результаті самообслуговування.

Знеособленість є похідною характеристикою від самообслуговування та тільки ще більше посилює його значення.

Забезпечення захисту самого процесу обслуговування та, як наслідок, зменшення ризиковості

таких послуг, теж дуже важливе, але ця специфічна характеристика є похідною від ефективності реалізації банком технологічної частини, тобто має вторинне значення.

Отже, робимо висновок, що ключовою специфічною характеристикою із всіх, що належать до групи 3, буде самостійність їх отримання.

Таким чином, умовно названі на початку статті digital-послуги банку пропонуємо в подальшому називати за основною специфічною характеристикою, а саме терміном «банківські послуги самообслуговування».

**Висновки.** Таким чином, в ході дослідження вперше було проаналізовано всі можливі специфічні характеристики банківських послуг, які породжуються процесом діджиталізації на фінансових ринках, з різних позицій їх надання. Такий теоретичний аналіз дозволив визначити, що цей вид послуг коректніше буде називати терміном «банківські послуги самообслуговування». Цей термін точно передає як зміст таких послуг, так і відображає саму найсуттєвішу, змістоутворюючу їх ознаку.

#### Список літератури:

1. Andrushkiv I. P., Nadiyevets L. M. Digitalization in the Banking Sector: International and Domestic Practices. *The Problems of Economy*. 2018. Vol. 4. P. 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-195-200>
2. Ситник І. П., Фоміна В. С. Вплив фінтеху на розвиток сучасних платіжних систем України. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 2. № 51. С. 139–143.
3. Akymenko N. V., Mamontenko N. S. Bank System in the Digital Economy. *Business Inform*. 2021. Vol. 5. P. 333–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-333-338>
4. Pakhnenko O., Nacar D., Yatsenko V. Digitalization of financial services in European countries: Evaluation and comparative analysis. *Journal of International Studies*. 2021. Vol. 14. № 2. P. 267–282. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-2/17>
5. William L. Hosch Electronic banking. *Britannica* : веб-сайт. URL: <https://www.britannica.com/topic/electronic-banking> (дата звернення: 22.11.2021).
6. Гаряга Л. О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 388–393.
7. Радіонова Н. Й., Терещук В. В. Розрахункові операції за допомогою дистанційних банківських послуг: переваги та недоліки. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4784> (дата звернення: 22.11.2021).
8. Чкан І. О., Чкан А. С. Електронний банкінг для бізнесу і населення як запорука розвитку ринкової інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.58>
9. Домінова І. В. Особливості та ризики банківського обслуговування клієнтів в умовах функціонування електронного банкінгу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 24. Ч. 2. С. 83–88.
10. Шпильовий В. А. Підходи до класифікації банківських послуг. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 27–30.
11. Про платіжні послуги : Закон України від 30 червня 2021 р. № 1591-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 22.11.2021).
12. Семенов А. Ю., Цирулик С. В. Тенденції розвитку Fintech послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 327–334.
13. Стратегія розвитку фінтеху в Україні 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення: 22.11.2021).

14. W-R Lin, Y-H Wang, Y-M Hung Analyzing the factors influencing adoption intention of internet banking: Applying DEMATEL-ANP-SEM approach. *Plos One*. 2021. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0227852> (дата звернення: 22.11.2021). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227852>
15. Khedmatgozar H. R. The impact of perceived risks on internet banking adoption in Iran: a longitudinal survey. *Electronic Commerce Research*. 2021. Vol. 21. № 1. P. 147–167.
16. Al-Hattami H. M., Abdullah A. A. H., Khamis A. A. A. Determinants of intention to continue using internet banking: Indian context. *Innovative Marketing*. 2021. Vol. 17. № 1. P. 40–52. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.17\(1\).2021.04](https://doi.org/10.21511/im.17(1).2021.04)
17. Rekha I. S., Basri S., Kavitha T. C. Acceptance of internet banking: Comparing six theoretical models. *Indian Journal of Finance*. 2021. Vol. 14. № 3. P. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.17010/ijf/2020/v14i3/151073>
18. Emad H. A., Asem M. O. A study of the effects of online banking quality gaps on customers' perception in Saudi Arabia. *Journal of King Saud University – Engineering Sciences*. 2020. Vol. 32. № 8. P. 561–562. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jksues.2019.09.001>
19. Jibril A. B., Kwarteng M. A., Chovancova M., Bode J. Do socio-economic factors impede the engagement in online banking transactions? Evidence from Ghana. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15. № 4. P. 1–14. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(4\).2020.01](https://doi.org/10.21511/bbs.15(4).2020.01)
20. Ahmed R. R., Romeika G., Kauliene R., Streimikis J., Dapkus R. ES-QUAL model and customer satisfaction in online banking: Evidence from multivariate analysis techniques. *Oeconomia Copernicana*. Vol. 11. № 1. P. 59–93. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2020.003>

#### References:

1. Andrushkiv I. P., Nadiyevets L. M. (2018) Digitalization in the Banking Sector: International and Domestic Practices. *The Problems of Economy*, vol. 4, pp. 195–200. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-195-200>
2. Cytnyk I. P. (2019) Vplyv fintekhu na rozvytok suchasnykh platizhnykh system Ukrainy [The influence of fintech on the development of modern payment systems in Ukraine]. *Business Navigator*, vol. 2, no. 2, pp. 139–143.
3. Akymenko N. V., Mamontenko N. S. (2021) Bank System in the Digital Economy. *Business Inform*, vol. 5, pp. 333–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-333-338>
4. Pakhnenko O., Hacar D., Yatsenko V. (2021) Digitalization of financial services in European countries: Evaluation and comparative analysis. *Journal of International Studies*, vol. 14, no. 2, pp. 267–282. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-2/17>
5. William L. Hosch Electronic banking. *Britannica*: website. Available at: <https://www.britannica.com/topic/electronic-banking> (accessed 22 November 2021).
6. Hariaha L. O. (2018) Rozvytok finansovoho rynku v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Development of the financial market in the conditions of digitalization of economy]. *Business Inform*, no. 11, pp. 388–393.
7. Radionova N. Y., Tereshchuk V. V. (2016) Rozrakhunkovi operatsii za dopomohoiu dystantsiinykh bankivskykh posluh: perevahy ta nedoliky [Settlement operations with the help of remote banking services: advantages and disadvantages]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4784> (accessed 22 November 2021).
8. Chkan I. O., Chkan A. S. (2020) Elektronnyi bankinh dlia biznesu i naselennia yak zaporuka rozvytku rynkovoї infrastruktury [Electronic banking for business and individuals as a guarantee of market infrastructure development]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7769> (accessed 22 November 2021). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.58>
9. Dominova I. V. (2017) Osoblyvosti ta ryzyky bankivskoho obsluhovuvannia kliientiv v umovakh funktsionuvannia elektronnoho bankinhu [Features and risks of banking customer service under the conditions of electronic banking]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, vol. 24, pp. 83–88.
10. Shpylovy V. (2016) Pidkhody do klasyfikatsii bankivskykh posluh [Approaches to classification of banking services]. *Journal «Ekonomika ta derzhava»*, no. 1, pp. 27–30.
11. Pro platizhni posluhy : Zakon Ukrainy vid 30 chervnia 2021 r. № 1591-IX / Verkhovna Rada Ukrainy [About payment services]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (accessed 22 November 2021).
12. Semenoh A. Yu., Tsyruyk S. V. (2018) Tendentsii rozvytku Fintech posluh na svitovomu ta vitchyznianomu rynkakh finansovykh posluh [Trends in the development of Fintech services in the global and domestic financial services markets]. *Business Inform*, no. 10, pp. 327–334.

13. Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini 2025 roku. Natsionalnyi bank Ukrainy [Strategy for the development of fintech in Ukraine until 2025]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku> (accessed 22 November 2021).
14. W-R Lin, Y-H Wang, Y-M Hung (2021) Analyzing the factors influencing adoption intention of internet banking: Applying DEMATEL-ANP-SEM approach. *Plos One*. Available at: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0227852> (accessed 22 November 2021). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227852>
15. Khedmatgozar H. R. (2021) The impact of perceived risks on internet banking adoption in Iran: a longitudinal survey. *Electronic Commerce Research*, vol. 21, no. 1, pp. 147–167.
16. Al-Hattami H. M., Abdullah A. A. H., Khamis A. A. A. (2021) Determinants of intention to continue using internet banking: Indian context. *Innovative Marketing*, vol. 17, no. 1, pp. 40–52. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.17\(1\).2021.04](https://doi.org/10.21511/im.17(1).2021.04)
17. Rekha I. S., Basri S., Kavitha T. C. (2021) Acceptance of internet banking: Comparing six theoretical models. *Indian Journal of Finance*, vol. 14, no. 3, pp. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.17010/ijf/2020/v14i3/151073>
18. Emad Hashiem Abualsauod, Asem Majed Othman (2020) A study of the effects of online banking quality gaps on customers' perception in Saudi Arabia. *Journal of King Saud University – Engineering Sciences*, vol. 32, no. 8, pp. 561–562. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jksues.2019.09.001>
19. Jibril A. B., Kwarteng M. A., Chovancova M., Bode J. (2020) Do socio-economic factors impede the engagement in online banking transactions? Evidence from Ghana. *Banks and Bank Systems*, vol. 15, no. 4, pp. 1–14. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(4\).2020.01](https://doi.org/10.21511/bbs.15(4).2020.01)
20. Ahmed R. R., Romeika G., Kauliene R., Streimikis J., Dapkus R. (2020) ES-QUAL model and customer satisfaction in online banking: Evidence from multivariate analysis techniques. *Oeconomia Copernicana*, vol. 11, no. 1, pp. 59–93. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2020.003>

## SELF-SERVICE BANKING: ANALYSIS OF CONTENT AND SPECIFIC CHARACTERISTICS

*The article determines the demand for streaming by content and specific characteristics for banking services that connect with digitalization from a theoretical point of view. Analysis of publications and articles shows the usage of different terminologies such as electronic banking, remote banking, self-service, mixed banking service, distance payment system, fintech, internet banking, online banking. As a result of terminology variation, a synthesis of research in this field become inaccurate. Thus, this article proposes eliminating the previous terminology that describes banking services only by one characteristic. In our opinion, this approach is incorrect. By the way, the authors do not substantiate it. All characteristics that connect with this type of banking services we recommend to classified into three groups: specific features of services, specific distinctions of the market to which the service belongs, specific maintenance characteristics. Each group has a description of the features of such services. The first group has universality, complexity, value and peril. The remoteness and delayed competitiveness include in the second group. The characteristics of the last group are technological effectiveness, self-service, protection of the service process, the impersonality of service. The comparative analysis and generalization of the research show that internal characteristics and markets characteristics can not be the most important in the definition of the terms. This group of characteristics replicate only one side of the process in providing banking services. This group of characteristics replicate only one side of the process in providing banking services – the bank as a financial market entity. Only the third group of specific characteristics satisfy both sides until the mentioned mechanism. Hence, the content-forming characteristic must be in the third group. The analysis of the listed specific characteristics has proved that only «self-service» can be content-forming. The most accurate way to determine the variation of digital banking services is using the term «banking self-service».*

**Key words:** banking services, mechanism for providing, digitalization, specific characteristics, content of service, self-service.

**Кучук А.О.**

здобувач кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку,  
Державний університет «Житомирська політехніка»

**Kuchuk Anna**

Zhytomyr Polytechnic State University

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА БЕЗПЕЧНИХ ТЕРИТОРІЯХ

*В статті розкрито питання відновлення роботи промислового підприємства після евакуації є складним та багатоетапним процесом. В інформації про даний процес зацікавлені більшість стейкхолдерів промислового підприємства. На сьогодні державою організовану ряд проектів щодо релокації бізнесу та відновлення його роботи на безпечних територіях. Довготривала війна на сході країни та повномасштабне вторгнення призводило та призводить до величезних економічних, соціальних, культурних та ідеологічних втрат. Загибель людей, знищення інфраструктури, економічний спад та занепад значної частини території змушують нас приймати швидкі рішення щодо відновлення діяльності підприємств на територіях, які є безпечними.*

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, об'єкт бухгалтерського обліку, проблеми бухгалтерського обліку, евакуація, відновлення промислових підприємств, безпечна територія.

**Постановка проблеми.** Сучасні організаційно-методичні підходи, що містяться в бухгалтерському законодавстві не дозволяють в повній мірі дати відповіді на питання не лише економічного та юридичного характеру, але й облікового відображення відновлення роботи підприємства на безпечних територіях, що має містити як правові так і економічні положення даного процесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В науковій літературі дане питання висвітлено лише частково, зокрема в частинні наслідків бойових дій та окупації державних територій. Зокрема дані питання висвітлені в роботах вітчизняних вчених: Д.О. Грицишена, В.В. Євдокимова, О.С. Горая, К.Ю. Поляк. Проте, розробка напрямів відображення в бухгалтерському обліку процесу створення бізнесу містяться в працях: В.В. Євдокимов, О.В. Олійник, О.М. Дзюбенко, Ю.Ю. Мороз, С.В. Свірко, М.І. Бондар, С.Ф. Легенчук, К.Ю. Поляк, О.М. Петрук, В.В. Ксендзук, К.В. Романчук, С.О. Левицька, О.О. Осадча, Л.В. Чижевська, І.В. Жиглей, І.В. Замула, Т.В. Барановська, В.В. Савіцький, А.П. Дикий, О.С. Дика, Т.М. Тростенюк, І.В. Супрунова та інших.

**Основне завдання дослідження.** Дослідження вищезазначених вчених є цінними, проте висвітлення особливостей облікового процесу

відновлення діяльності підприємств на безпечних територіях потребує уточнення.

**Виклад основного матеріалу.** Ключовими проблемами бухгалтерського обліку процесу відновлення діяльності підприємства на безпечних територіях є наступні: по-перше, облік майна, що було евакуйовано введено в експлуатацію; по-друге, облік витрат на відновлення роботи промислового підприємства; по-третє, облік приміщень та земельних ділянок, що отримано для використання за програмою державної підтримки. Вирішення зазначених питань дозволить сформувати комплексне інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень щодо відновлення роботи підприємства на безпечних територіях.

Розглянемо більш детально кожен із зазначених аспектів формування інформаційного забезпечення управління процесом релокації промислового підприємства.

### **1. Бухгалтерський облік евакуйованих необоротних активів промислового підприємства.**

Бухгалтерський облік евакуйованих необоротних активів промислового підприємства залежить від того, виробничі потужності були евакуйовані в місяць перебування структурних підрозділів підприємства чи відсутність таких. За умови, що підприємство не має приміщень та земельних ділянок



на безпечних територіях є можливість скористатися програмами державної підприємства з релокації бізнесу. Крім того, ряд об'єктів необоротних активів можуть консервовані у зв'язку із відсутністю потреби їх використання. Для вирішення

зазначеного проблемного питання, пропонуємо організацію аналітичного обліку основних засобів, що були евакуйовані та будуть або не будуть використанні після відновлення роботи підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Організація аналітичного обліку основних засобів  
в контексті відновлення роботи підприємства на безпечних територіях**

Аналітика 1-го рівня		Аналітика 2-го рівня	
Шифр	Назва	Шифр	Назва
<i>Основні засоби у власності промислового підприємства</i>			
10X.Y.	Основні засоби, що були евакуйовані	10X.Y.1	Об'єкти, що були евакуйовані та будуть використанні у відновленні роботи підприємства
		10X.Y.2	Об'єкти, що були евакуйовані та підлягають консервації через відсутність потреби у використанні
		10X.Y.3	Об'єкти, що були придбанні для відновлення роботи підприємства
		10X.Y.3	Об'єкти, що були отриманні у власність від держави або міжнародних фондів
<i>Модернізація об'єктів необоротних активів отриманих за програмою релокації</i>			
15.X.1	Капітальні витрати на модернізацію об'єктів необоротних активів отриманих за програмою підтримки релокації	15.X.1.1	Матеріальні витрати
		15.X.1.2	Витрати на оплату праці
		15.X.1.3	Витрати на соціальні заходи
		15.X.1.4	Амортизація
		15.X.1.5	Інші витрати
<i>Оприбутковані капітальні витрати введених в експлуатацію об'єктів необоротних активів отриманих за програмою підтримки релокації</i>			
103.X	Оприбутковані капітальні витрати введених в експлуатацію об'єктів необоротних активів отриманих за програмою підтримки релокації	103.X.N	За видами активів отриманих за програмою підтримки релокації
<i>Знос об'єктів необоротних активів отриманих за програмою підтримки релокації</i>			
131.X	Знос капітальні витрати введених в експлуатацію об'єктів необоротних активів отриманих за програмою підтримки релокації	131.X.N	За видами активів отриманих за програмою підтримки релокації
<i>Основні засоби, що отриманні для відновлення роботи підприємства на безпечних територіях</i>			
026	Активи отриманні за державною програмою релокації бізнесу	026.1	Будівлі та споруди отриманні за програмою релокації бізнесу
		026.2	Земельні ділянки отриманні за програмою релокації бізнесу
		026.1	Транспортні засоби отриманні за програмою релокації бізнесу
		026.1	Інші об'єкти отриманні за програмою релокації бізнесу
<i>Витрати на введення в експлуатацію необоротних активів та не включенні до балансової вартості об'єктів</i>			
91.X.	Витрати на введення в експлуатацію необоротних активів виробничого призначення	91.X..1	Матеріальні витрати
		91.X..2	Витрати на оплату праці
		91.X..3	Витрати на соціальні заходи
		91.X..4	Амортизація
		91.X..5	Інші витрати
92.X	Витрати на введення в експлуатацію необоротних активів адміністративного призначення	92.X..1	Матеріальні витрати
		92.X..2	Витрати на оплату праці
		92.X..3	Витрати на соціальні заходи
		92.X..4	Амортизація
		92.X..5	Інші витрати
949.X	Витрати на введення в експлуатацію необоротних активів, що отриманні за програмою релокації	949.X.1	Матеріальні витрати
		949.X.2	Витрати на оплату праці
		949.X.3	Витрати на соціальні заходи
		949.X.4	Амортизація
		949.X.5	Інші витрати

Відповідно до зазначеного об'єктами бухгалтерського обліку, що відображають на балансових рахунках є наступні:

– необоротні активи, що були евакуйовані та введенні в експлуатацію на безпечних територіях. Так, пропонуємо відображати дані об'єкти на окремому аналітичному рахунку з їх виділення в окремий показник у внутрішньої звітності та розширених реквізитах приміток до річної фінансової звітності;

– необоротні активи, що були евакуйовані та будуть використанні у роботі підприємства пропонуємо відображати на окремому аналітичному рахунку. В подальшому це дозволить сформулювати інформацію про об'єкти необоротних активів, які не використовуються підприємством, але щодо яких несуться витрати на їх утримання та зберігання. На рівні економічного аналізу це дозволить провести оцінку ефективності використання майна підприємства;

– необоротні активи, що були придбані для відновлення роботи підприємства на безпечних територіях. Відображення даних об'єктів на окремому рахунку дозволить в цілому оцінити ефективність процесу евакуації та відновлення роботи на безпечних територіях;

– необоротні активи, що отриманні у власність від держави або міжнародних фондів для відновлення його діяльності на безпечних територіях;

– капітальні витрати, що понесенні підприємством для модернізації необоротних активів, які отриманні підприємство для тимчасового користування за програмою державної підтримки релокації. В подальшому зазначенні капітальні витрати пропонуємо оприбутковувати в складі основних засобів (в момент введення в експлуатацію земельної ділянки чи приміщення, які були отриманні за програмою державної підтримки релокації) з метою в подальшому нарахування амортизації на зазначенні капітальні витрати та їх включення до складу собівартості готової продукції або витрат періоду;

– поточні витрати на введення в експлуатацію необоротних активів пропонуємо розподіляти в аналітичному обліку за призначенням: виробничого призначення, адміністративного призначення. Крім того, окремо пропонуємо вести аналітичний облік поточних витрат не введення в експлуатацію необоротних активів, що отриманні за програмою державної підтримки релокації. В подальшому аналітичний облік має вестися в розрізі елементів витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, витрати на соціальні заходи, амортизація, інші витрати);

– на окремому аналітичному рахунку пропонуємо вести облік накопиченого зносу оприбутованих капітальних витрат введених в експлуатацію об'єктів необоротних активів отриманих за програмою підтримки релокації. Розширений аналітичний облік пропонуємо вести за окремими об'єктами щодо яких були понесенні капітальні витрати.

Аналітичний облік основних засобів отриманих для відновлення роботи підприємства на безпечних територіях за програмою державної підтримки релокації пропонуємо вести наступним чином:

– будівлі та споруди отриманні за програмою релокації бізнесу;

– земельні ділянки отриманні за програмою релокації бізнесу;

– транспортні засоби отриманні за програмою релокації бізнесу;

– інші об'єкти отриманні за програмою релокації бізнесу.

Ведення бухгалтерського обліку таким чином дозволить сформулювати інформацію для прийняття управлінських рішень та здійснити аналітичні розрахунки щодо оцінки ефективності використання необоротних активів підприємства, що відновило свою роботу після евакуації на безпечних територіях.

Порядок відображення вказаних операцій на запропонованих рахунках бухгалтерського обліку представлено в табл. 2

Відображення зазначених операцій має бути регламентований на промисловому підприємстві шляхом внесення відповідних змін до Положення про Облікову політику в частині: робочого плану рахунків; оцінки необоротних активів; обрання методу амортизації.

### **2. Бухгалтерський облік евакуйованих оборотних активів промислового підприємства.**

Облік оборотних активів розглянемо на прикладі виробничих запасів. Зокрема, пропонуємо для евакуйованих запасів передбачити в робочому плані рахунків наступні аналітичні розрізи (табл. 3).

Таким чином, відображення евакуйованих оборотних активів буде відбуватися шляхом зміни аналітичних рахунків. В подальшому вони мають відображати в складі різних показників бухгалтерської внутрішньої звітності та фінансової звітності.

### **3. Бухгалтерський облік витрат на відновлення роботи промислового підприємства**

Витрати пов'язані із відновленням роботи промислового підприємства пропонуємо відображати двома шляхами:

**Комплексний організаційно-методичний підхід до облікового відображення  
необоротних активів при відновленні роботи промислового підприємства**

Документ	Оцінка / калькулювання	Подвійний запис		Звітність
		Дебет	Кредит	
1	2	3	4	5
<b>I. Відображення процесу надходження необоротних активів (є власністю підприємства)</b>				
<b>1. Недобротні активи, що були евакуйовані та введені в експлуатацію</b>				
<i>1.1. Відображено балансову вартість евакуйованих необоротних активів</i>				
Акт приймання-передачі	Балансова вартість об'єкту	15	10	Звіт про стан необоротних активів
<i>1.2. Відображено капітальні витрати на введення в експлуатацію необоротних активів</i>				
Накладна, РПВ, Акт виконаних робіт, Розрахунок бухгалтерії	Витрати згідно документів	15	20, 66, 65, 13, 68	Звіт про капітальні витрати
<i>1.3. Введено в експлуатацію необоротні активи, що були евакуйовані</i>				
Акт введення в експлуатацію	Балансова вартість	10X.У.1	15	Звіт про стан необоротних активів
<b>2. Необоротні активи, що були евакуйовані та не будуть використовуватися певний час підприємством</b>				
<i>2.1. Відображено балансову вартість евакуйованих необоротних активів, що консервуються</i>				
Акт приймання-передачі	Балансова вартість об'єкту	10X.У.2	10	Звіт про стан необоротних активів
<b>3. Необоротні активи, що були придбані для відновлення роботи промислового підприємства</b>				
<i>3.1. Відображено вартість придбання необоротного активу</i>				
Накладна, договір	Договірна вартість	15	63	Звіт про стан необоротних активів Звіт про зобов'язання
<i>3.2. Відображено ПДВ</i>				
Накладна, Податкова накладна	Договірна вартість	64	63	Звіт про зобов'язання
<i>3.3. Відображено капітальні витрати на введення в експлуатацію необоротних активів</i>				
Накладна, РПВ, Акт виконаних робіт, Розрахунок бухгалтерії	Витрати згідно документів	15	20, 66, 65, 13, 68	Звіт про капітальні витрати
<i>3.4. Введено в експлуатацію необоротний актив придбаний для відновлення роботи підприємства</i>				
Акт введення в експлуатацію	Балансова вартість	10X.У.3	15	Звіт про стан необоротних активів Звіт про капітальні витрати
<b>4. Відображено необоротні активи, що надійшли від держави або міжнародних фондів та є власністю підприємства</b>				
<i>4.1. Відображено вартість безплатно отриманих необоротних активів</i>				
Накладна, Розрахунок бухгалтерії	Ринкова вартість	15	424	Звіт про стан необоротних активів Звіт про капітальні витрати
<i>4.2. Відображено вартість капітальних витрат понесених для введення в експлуатацію об'єкту необоротних активів</i>				
Накладна, РПВ, Акт виконаних робіт, Розрахунок бухгалтерії	Витрати згідно документів	15	20, 66, 65, 13, 68	Звіт про стан необоротних активів Звіт про капітальні витрати
<i>4.3. Введено в експлуатацію безоплатно отриманий об'єкт необоротних активів</i>				
Акт введення в експлуатацію	Балансова вартість	10X.У.3	15	Звіт про стан необоротних активів Звіт про капітальні витрати

(Закінчення таблиці 2)

1	2	3	4	5
<b>II. Відображення процесу надходження необоротних активів (не є власністю підприємства)</b>				
<b>5. Відображено необоротні активи, що надійшли за програмою державної підтримки релокації</b>				
<i>5.1. Відображено необоротний актив, шор отриманий, що надійшов за програмою державної підтримки релокації</i>				
Акт приймання передачі	Ринкова вартість	026		Звіт про стан необоротних активів
<i>5.2. Відображено капітальні витрати на модернізацію об'єктів необоротних активів отриманих за програмою підтримки релокації</i>				
Накладна, РПВ, Акт виконаних робіт, Розрахунок бухгалтерії	Витрати згідно документів	15.X.1 1 (1, 2, 3, 4, 5)	20, 66, 65, 13, 68	Звіт про стан необоротних активів Звіт про капітальні витрати
<i>5.3. Оприбутковано капітальні витрати на модернізацію та введення експлуатацію об'єктів необоротних активів отриманих за програмою підтримки релокації</i>				
Акт введення в експлуатацію	Балансова вартість	103.X.N	15.X.1 1 (1, 2, 3, 4, 5)	Звіт про стан необоротних активів Звіт про капітальні витрати
<b>III. Відображення поточних витрат на введення в експлуатацію об'єктів необоротних активів</b>				
<i>6.1. Витрати на введення в експлуатацію необоротних активів виробничого призначення</i>				
Накладна, РПВ, Акт виконаних робіт, Розрахунок бухгалтерії	Витрати згідно документів	91.X. (1, 2, 3, 4, 5)	20, 66, 65, 13, 68	Звіт про витрати періоду
<i>6.2. Витрати на введення в експлуатацію необоротних активів адміністративного призначення</i>				
Накладна, РПВ, Акт виконаних робіт, Розрахунок бухгалтерії	Витрати згідно документів	92.X. (1, 2, 3, 4, 5)	20, 66, 65, 13, 68	Звіт про витрати періоду
<i>6.3. Витрати на введення в експлуатацію необоротних активів, що отриманні за програмою релокації</i>				
Накладна, РПВ, Акт виконаних робіт, Розрахунок бухгалтерії	Витрати згідно документів	949.X. (1, 2, 3, 4, 5)	20, 66, 65, 13, 68	Звіт про витрати періоду

Таблиця 3

**Організація аналітичного обліку виробничих запасів евакуйованих на безпечні території**

Субрахунок		Аналітика 1-го рівня	
Шифр	Назва	Шифр	Назва
<i>Основні засоби у власності промислового підприємства</i>			
201	Сировина та матеріали	201.1	Сировина та матеріали, що були евакуйовані
		201.2	Сировина та матеріали, що були придбані для відновлення діяльності підприємства
		201.3	Сировина та матеріали, що знаходилися на безпечних територіях (відокремленні структурні підрозділи)
		201.4	Інші джерела надходження сировини та матеріалів
202	Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	202.1	Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, що були евакуйовані
		202.2	Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, що були придбані для відновлення діяльності підприємства
		202.3	Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, що знаходилися на безпечних територіях (відокремленні структурні підрозділи)
		202.4	Інші джерела надходження купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів
203	Паливо	203.1	Паливо, що були евакуйовані
		203.2	Паливо, що були придбані для відновлення діяльності підприємства
		203.3	Паливо, що знаходилися на безпечних територіях (відокремленні структурні підрозділи)
		203.4	Інші джерела надходження палива

(Закінчення таблиці 3)

Шифр	Назва	Шифр	Назва
204	Тара, тарні матеріали	204.1	Тара, тарні матеріали, що були евакуйовані
		204.2	Тара, тарні матеріали, що були придбані для відновлення діяльності підприємства
		204.3	Тара, тарні матеріали, що знаходилися на безпечних територіях (відокремленні структурні підрозділи)
		204.4	Інші джерела надходження тари, тарні матеріали
205	Будівельні матеріали	205.1	Будівельні матеріали, що були евакуйовані
		205.2	Будівельні матеріали, що були придбані для відновлення діяльності підприємства
		205.3	Будівельні матеріали, що знаходилися на безпечних територіях (відокремленні структурні підрозділи)
		205.4	Інші джерела надходження будівельних матеріалів
207	Запасні частини	207.1	Запасні частини, що були евакуйовані
		207.2	Запасні частини, що були придбані для відновлення діяльності підприємства
		207.3	Запасні частини, що знаходилися на безпечних територіях (відокремленні структурні підрозділи)
		207.4	Інші джерела надходження запасних частин

Таблиця 4

**Організація аналітичного обліку витрат на відновлення діяльності  
промислового підприємства на безпечній території**

Субрахунок		Аналітика 1-го рівня	
Шифр	Назва	Шифр	Назва
1	2	3	4
<i>Варіант 1: Відображення витрат на відновлення виробництва в складі виробничих витрат</i>			
23.X	Інші витрати, що пов'язанні із відновленням виробництва на безпечній території	23.X.1	Матеріальні витрати
		23.X.2	Витрати на оплату праці
		23.X.3	Соціальні заходи
		23.X.4	Амортизація
		23.X.5	Інші витрати
		23.X.6	Розподіленні загальнопромислові витрати
91.X	ЗВВ, що пов'язанні із відновленням виробництва на безпечній території	91.X.1	Матеріальні витрати
		91.X.2	Витрати на оплату праці
		91.X.3	Соціальні заходи
		91.X.4	Амортизація
		91.X.5	Інші витрати
<i>Варіант 2: Відображення витрат на відновлення виробництва в складі витрат періоду</i>			
949.X	Витрати на відновлення роботи промислового підприємства після евакуації	949.X.1	Матеріальні витрати
		949.X.2	Витрати на оплату праці
		949.X.3	Соціальні заходи
		949.X.4	Амортизація
		949.X.5	Інші витрати

1) в складі виробничих витрат з подальшим включенням до собівартості готової продукції, товарів, робіт та послуг;

2) в складі інших поточних витрат з подальшим включенням до складу витрат періоду.

Зазначене має відобразитися в аналітичному обліку (табл. 4).

Відображення на рахунках відбувається за наявності відповідного первинного документу.

Інформація, що міститиметься на зазначених рахунках в подальшому має відобразитися у внутрішній звітності та примітках до річної фінансової звітності.

**Висновки.** Таким чином, за результатами дослідження розроблено комплекс організаційно-методичних положень, що полягають в пропозиціях щодо формування робочого плану рахунків для обліку майна підприємства, що було евакуйовано.

вано, придбано для відновлення роботи, отримано від держави та міжнародних фондів та отримано в результаті програми державної підтримки релокації. Встановлено порядок облікового відобра-

ження даних активів. Розроблено підходи до організації аналітичного обліку виробничих запасів та витрат на відновлення роботи підприємства на безпечних територіях.

#### Список літератури:

1. Вербило О.Ф., Кондрицька Т.П., Ярошинський В.М. Бухгалтерський облік у менеджменті: зміст та методика навчання : підруч. / за ред. доц., к.е.н. О.Ф. Вербило. Київ : НАУ, 2006. Ч. 3: Управлінський облік. 328 с.
2. Горай О.С. Ідентифікація наслідків бойових дій та окупації державних територій. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/121985/117569>
3. Горлачук В.В., Коваленко О.Ю., Белінська С.М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : [навчальний посібник]. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 308 с.
4. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
5. Грицишен Д.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління економіко-екологічною безпекою : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Житомир, 2016. URL: <http://eztuir.ztu.edu>
6. Євдокимов В.В., Грицишен Д.О., Горай О.С. Інформаційна модель управління наслідками бойових дій та окупованих державних територій мікроекономічних агентів : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2018. 220 с.
7. Петіна Л.В. Шляхи удосконалення внутрішньогосподарської звітності та перманентної інвентаризації в прийнятті управлінських рішень на підприємствах АПК. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2009\\_2/2009/02/090229.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2009_2/2009/02/090229.pdf)
8. Поляк К.Ю. Бухгалтерський облік та економічний аналіз наслідків надзвичайних ситуацій : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидат економічних наук. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7019/1/Polyak.pdf>

#### References:

1. Verbilo O.F., Kondricka T.P., Jaroshinskij V.M. (2006) Buhgalterskij oblik u menedzhmenti: zmist ta metodika navchannja: pidruch. / za red. doc., k.e.n. O.F. Verbilo. Kyiv: NAU, 3: Upravlinskij oblik, 328 p. (in Ukrainian)
2. Goraj O.S. Identifikacija naslidkiv bojovih dij ta okupacii derzhavnih teritorij. Available at: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/121985/117569> (in Ukrainian)
3. Gorlachuk V.V., Kovalenko O.Ju., Belinska S.M. (2013) Ekonomichnij analiz gospodarskoj dijalnosti pidpriemstva: [navchalnij posibnik]. Mikolaiv: ChDU im. Petra Mogili, 308 p. (in Ukrainian)
4. Graboveckij B.E. (2009) Ekonomichnij analiz: Navchalnij posibnik. Kyiv: Centr uchbovoi literaturi, 256 p. (in Ukrainian)
5. Gricishen D.O. (2016) Oblikovo-analitchne zabezpechennja upravlinnja ekonomiko-ekologichnoju bezpekoju: avtoref. dis. na zdobuttja naukovoogo stupenja doktora ekonomichnih nauk. Zhitomir. Available at: <http://eztuir.ztu.edu>
6. Evdokimov V.V., Gricishen D.O., Goraj O.S. (2018) Informacijna model upravlinnja naslidkami bojovih dij ta okupovanih derzhavnih teritorij mikroekonomichnih agentiv: monografija. Zhitomir: ZhDTU, 220 p.
7. Petina L.V. Shljahi udoskonallengja vnutrishnogospodarskoj zvitnosti ta permanentnoi inventarizacii v prijnattii upravlinskih rishen na pidpriemstvah APK. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2009\\_2/2009/02/090229.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2009_2/2009/02/090229.pdf)
8. Poljak K.Ju. Buhgalterskij oblik ta ekonomichnij analiz naslidkiv nadzvichajnih situacij: avtoref. dis. na zdobuttja naukovoogo stupenja kandidat ekonomichnih nauk. Available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7019/1/Polyak>

## ACCOUNTING OF PROCESSES OF RESTORATION OF ENTERPRISES IN SECURE TERRITORIES

*The article discusses the issue of resuming the work of an industrial enterprise after evacuation, which is a complex and multi-stage process. Most stakeholders of an industrial enterprise are interested in information about this process. To date, the state has organized a number of projects related to the relocation of business and the restoration of its work in safe territories. The protracted war in the east of the country and the full-scale invasion led and leads to huge economic, social, cultural and ideological losses. The loss of life, the destruction of infrastructure, economic decline and the decline of a large part of the territory force us to make quick decisions about the resumption of business activities in territories that are safe. During the war, companies had to face such problems as changes in the logistics of goods, significant price increases, many customers leaving or losing their ability to pay, shortages in the labor market in difficult regions and over-saturation in safe ones, storage problems. It is especially difficult to forecast demand for those companies that sold services or goods that are not essential, or even luxury. Reconstruction also depends on many factors. The most influential of them will be damaged infrastructure, market deficiencies labor, complicated ways of fundraising, expensive and complex logistics, search new sales markets and complicated competition on them. According to forecasts of Ukrainian enterprises, the problem is during the reconstruction period there will also be a search for new suppliers and new locations for business, esp network enterprises, as well as establishing new processes and methods production The following are the key accounting problems of the process of restoring the company's activities in safe territories: first, the accounting of the property that was evacuated and put into operation; secondly, the accounting of expenses for the restoration of the work of the industrial enterprise; thirdly, accounting of premises and land plots received for use under the state support program. Solving the above-mentioned issues will allow for the formation of comprehensive information support for making management decisions regarding the restoration of the enterprise's work in safe territories.*

**Key words:** *accounting, object of accounting, problems of accounting, evacuation, restoration of industrial enterprises, safe territory.*

**Дикий А.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет «Житомирська політехніка»

**Dyki Anatolii**

Zhytomyr Polytechnic State University

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬ ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ В СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ

*Система запобігання та протидії економічній злочинності має комплексний та системний характер, що впливає як на правоохоронну, так і соціальну, економічну, гуманітарну, міжнародну та іншу сфери суспільного розвитку. Важливість протидії економічній злочинності для гарантування економічної безпеки держави визначає роль державної політики в економічній сфері, особливо в частині регулювання господарської діяльності та встановлення її правових меж, вихід за які є економічним злочином. В свою чергу, формування суспільної свідомості з низьким рівнем толерантності до економічної злочинності визначає місце досліджуваної політики в гуманітарній сфері. Підготовка кваліфікованих кадрів для системи правоохоронних органів, вказує на важливість соціальної складової в частині освітньої політики. Неможливість ізоляції від світових тенденцій та глобалізації економічних відносин, вимагає міжнародної співпраці в сфері протидії транснаціональним економічним злочинам або ж переслідування злочинців.*

**Ключові слова:** економічна злочинність, органи виконавчої влади, трансформація, державна політика, запобігання та протидія економічній злочинності, правоохоронна діяльність.

**Постановка проблеми.** Система запобігання та протидії економічній злочинності має комплексний та системний характер, що впливає як на правоохоронну, так і соціальну, економічну, гуманітарну, міжнародну та іншу сфери суспільного розвитку. Важливість протидії економічній злочинності для гарантування економічної безпеки держави визначає роль державної політики в економічній сфері, особливо в частині регулювання господарської діяльності та встановлення її правових меж, вихід за які є економічним злочином. В свою чергу, формування суспільної свідомості з низьким рівнем толерантності до економічної злочинності визначає місце досліджуваної політики в гуманітарній сфері. Підготовка кваліфікованих кадрів для системи правоохоронних органів, вказує на важливість соціальної складової в частині освітньої політики. Неможливість ізоляції від світових тенденцій та глобалізації економічних відносин, вимагає міжнародної співпраці в сфері протидії транснаціональним економічним злочинам

або ж переслідування злочинців. Усе це визначає роль та значення різних сфер впливу держави на запобігання та протидію економічній злочинності та роль і значення органів центральної виконавчої влади, що реалізують державну політику в різних сферах суспільного життя та є дотичними до реалізації державної політики в сфері запобігання та протидії економічній злочинності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості діяльності органів, які реалізують державну політику в сфері запобігання та протидії економічній злочинності були висвітлені в працях Д.О. Грицишена, В.В. Євдокимова, А.Л. Помаза-Помаренко, Н.А. Сіцінського, Я.Ю. Швидкого та інших, проте на сьогоднішній день є об'єктивна необхідність щодо реформування їхньої діяльності.

**Формулювання цілей статті.** Запропонувати способи трансформації діяльності органів центральної виконавчої влади, що реалізують державну політику в сфері запобігання та протидії економічній злочинності.



**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Органи центральної виконавчої влади, які направлені на реалізацію правоохоронної функції приймають безпосередню участь в формуванні та реалізації досліджуваної політики. В свою чергу, інші суб'єкти можуть виконувати сукупність інших завдань щодо реалізації державної політики як в частині різних видів забезпечення, так і в частині формування суспільної свідомості з метою сприйняття реформ в правоохоронній сфері; регулювання економічної діяльності для обмеження можливостей для економічних злочинів. В контексті зазначеного актуалізується науковий пошук напрямів трансформації діяльності органів центральної виконавчої влади, що реалізують державну політику в сфері запобігання та протидії економічній злочинності.

«Реалізація реформ в будь-якій сфері суспільного життя вимагає уточнення змісту та складу функцій суб'єктів державного управління, якими виступають центральні органи виконавчої влади. Саме на даних суб'єктів державного управління покладається реалізація державної політики у відповідних сферах. В контексті необхідності трансформації правоохоронної системи України є потреба в обґрунтуванні напрямів трансформації діяльності суб'єктів формування та реалізації державної політики в досліджуваній сфері. Питання є вкрай складне, адже склад центральних органів виконавчої влади є мінливим до політичного середовища. Так, структура Кабінету Міністрів України зазвичай змінюється в контексті виборів Президента України або Верховної Ради України. Зазначене актуалізує науковий пошук вирішення проблеми державної політики в сфері трансформації правоохоронної системи щодо інструкційного забезпечення» [1].

Важливе значення в формуванні та реалізації державної політики в сфері запобігання та протидії економічній злочинності займають центральні органи виконавчої влади, що реалізують державну політику в тій чи іншій сфері. Зважаючи на міждисциплінарність, наслідки та сфери впливу економічної злочинності реалізації державної політики щодо запобігання та протидії їй має базуватися на різносторонніх механізмах, які реалізуються в соціальній, економічній, правовій, міжнародній, гуманітарній, безпековій та правоохоронній сферах.

Спираючись на попередні дослідження та запропоновану методологію формування та реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності можна спостерігати різні

об'єкти її впливу та механізми реалізації (табл. 1).

Так, державна політика має забезпечити:

- трансформацію економічної діяльності;
- профілактику економічної злочинності;
- трансформацію діяльності правоохоронних органів та органів, що реалізують правоохоронну функцію;
- формування інформаційно-комунікаційної системи реалізації державної політики;
- розвиток міжнародної співпраці щодо запобігання та протидії економічній злочинності;
- забезпечення безпеки процесу реалізації правоохоронної функції щодо запобігання та протидії економічній злочинності;
- підготовку кадрів для правоохоронних органів в контексті їх кваліфікації в сфері економічної злочинності.

Усе зазначене передбачає трансформацію механізмів реалізації державної політики, які будуть застосовуватися різними центральними органами виконавчої влади.

Важливе значення в формуванні державної політики запобігання та протидії економічній злочинності має правове поле. В контексті визначених напрямів її розвитку, є потреба в удосконаленні правового регулювання економічної діяльності, що унеможливує здійснення економічного злочину та знижує вплив детермінант та збільшення обсягів тіньового сектору. В умовах динамічних змін економічного середовища, глобалізаційних процесів господарська діяльність трансформується і в таких умовах є можливості незаконної діяльності. Саме тому, регулятор має постійно переглядати та удосконалювати економічну діяльність з метою уникнення та попередження можливих ризиків виникнення економічної злочинності. Це може відбуватися як шляхом формування вимог до діяльності підприємства на момент його заснування, так і в частині розширення спектру звітування та оприлюднення інформації.

Для забезпечення профілактики економічної злочинності є необхідність реалізації сукупності заходів, які мають відповідати принципам законності, що можливо здійснити за умови їх правового регулювання, тобто, встановлення меж їх впливу на формування суспільної свідомості та зниження рівня толерантності до економічних злочинів.

Виконання правоохоронної функції держави та політичні зміни, що відбуваються, зазвичай призводять до трансформації системи правоохоронних органів, що відбувається шляхом зміни діяльності або повної ліквідації одних правоохоронних органів та створення інших. В таких умовах на

**Напрями та об'єкти державної політики запобігання та протидії економічній злочинності в системі гарантування економічної безпеки**

<b>КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ</b>			
<b>Правовий</b>	<b>Організаційний</b>	<b>Інформаційний</b>	<b>Економічний</b>
<i>в сфері трансформації економічної діяльності. Об'єкт впливу – економічна система держави</i>			
Удосконалення правового регулювання економічної діяльності, що унеможливило здійснення економічного злочину та знижує вплив детермінант	Організація системи нагляду, контролю, аудиту та моніторингу господарської діяльності з позиції запобігання економічним злочинам	Удосконалення системи оприлюднення інформації про господарську діяльність суб'єктів господарювання з позиції ідентифікації злочинних намірів	Формування системи стимулів та санкцій щодо господарської діяльності для запобігання економічним злочинам та втрати мотивів їх здійснення
<i>в сфері профілактики економічної злочинності. Об'єкт впливу – система профілактики</i>			
Розробка системи нормативно-правового регулювання заходів з профілактики економічних злочинів та формування суспільної свідомості з низьким рівнем толерантності до економічних злочинів	Організація заходів профілактичного, просвітницького характеру для оцінки формування мінімальної толерантності до економічних злочинів, а також оцінки рівня такої толерантності	Формування комунікації із громадянським суспільством щодо зниження рівня толерантності до економічних злочинів та формування свідомого громадянина	Формування фінансового забезпечення заходів профілактичного характеру для запобігання та протидії економічній злочинності
<i>в сфері діяльності суб'єктів реалізації правоохоронної функції. Об'єкт впливу – діяльність правоохоронних органів</i>			
Розробка та удосконалення правового регулювання діяльності існуючих та новостворених суб'єктів з реалізації державної політики в сфері запобігання та протидії економічній злочинності	Формування структури та організація діяльності правоохоронних органів та заходів із запобігання та протидії економічній злочинності	Організація інформаційно-комунікаційної системи взаємодії правоохоронних органів та інших органів з реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності	Формування фінансового забезпечення діяльності суб'єктів реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності
<i>в сфері формування інформаційно-комунікаційної системи. Об'єкт впливу – зв'язки між суб'єктами</i>			
Розробка правового регулювання щодо формування та функціонування інформаційно-комунікаційної системи взаємодії правоохоронних органів	Розробка заходів з налагодження зв'язків, комунікаційних каналів, засобів та суб'єктів обміну інформацією між правоохоронними органами	Формування порядку обміну інформацією та системи захисту інформації щодо процесів запобігання та протидії економічній злочинності	Формування фінансового забезпечення заходів з формування та функціонування інформаційно-комунікаційної системи взаємодії між правоохоронними органами
<i>в сфері міжнародної співпраці. Об'єкт впливу – міжнародні відносини</i>			
Трансформація діючого законодавства щодо взаємодії правоохоронних органів та інших суб'єктів реалізації правоохоронної функції з міжнародними поліцейськими організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн	Визначення форм взаємодії із міжнародними організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн в частині запобігання та протидії економічній злочинності	Визначення каналів зв'язку, суб'єктів передачі інформації, інформаційного захисту процесу взаємодії із міжнародними поліцейськими організаціями та іншими суб'єктами реалізації правоохоронної функції в сфері запобігання, протидії економічній злочинності	Формування фінансового забезпечення організації та комунікації щодо взаємодії із міжнародними поліцейськими організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн щодо запобігання та протидії економічній злочинності
<i>в сфері безпеки процесу реалізації державної політики. Об'єкт впливу – різні види та складові системи безпеки</i>			
Розробка правового забезпечення кібербезпеки, безпеки правоохоронного органу, особистої безпеки правоохоронців, учасників процесу в сфері запобігання та протидії економічній злочинності	Розробка та реалізація заходів із забезпечення кібербезпеки, безпеки правоохоронного органу, особистої безпеки правоохоронців, учасників слідчих дій та судового процесу в сфері запобігання та протидії економічній злочинності	Налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків із суб'єктами забезпечення кібербезпеки, безпеки правоохоронного органу, особистої безпеки правоохоронців, учасників слідчих дій та судового процесу в сфері запобігання та протидії економічній злочинності	Формування фінансового забезпечення заходів безпеки реалізації державної політики

(Закінчення таблиці 1)

Правовий	Організаційний	Інформаційний	Економічний
<i>в сфері підготовки кадрів. Об'єкт впливу – система освіти</i>			
Удосконалення правового регулювання процесу підготовки та перепідготовки кадрів для правоохоронних органів у вітчизняних відомчих та цивільних закладах вищої освіти, а також можливість підготовки кадрів в закладах освіти зарубіжних країн	Організація системи взаємодії між закладами освіти та правоохоронними органами, а також заходів щодо підвищення якості освіти та моніторингу ефективності таких заходів	Налагодження інформаційно-комунікаційної системи між учасниками освітнього процесу. Формування просвітніх заходів щодо зменшення толерантності до злочинності та корупції в правоохоронній системі	Трансформація фінансового забезпечення закладів вищої освіти та заходів із забезпечення якості освітніх послуг

державу покладається важливе завдання з розробки та удосконалення правового регулювання діяльності існуючих та новостворених суб'єктів з реалізації державної політики в сфері запобігання та протидії економічній злочинності.

Найбільш ефективними процеси запобігання та протидії економічній злочинності будуть за умови налагодження комунікації між суб'єктами формування та реалізації державної політики в досліджуваній сфері, міжнародними поліцейськими організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн. Це можливо забезпечити через вироблення та впровадження комплексної інформаційно-комунікаційної системи. Її результативність залежатиме від правового регулювання, яке буде розроблене та реалізоване органами центральної виконавчої влади.

Важливого значення також набуває трансформація діючого законодавства щодо взаємодії правоохоронних органів та інших суб'єктів реалізації правоохоронної функції з міжнародними поліцейськими організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн. Зокрема, в діючому законодавстві необхідно визначити форми такої взаємодії, встановити межі та відповідальність за реалізацію міжнародної співпраці.

Державна політика запобігання та протидії економічній злочинності буде результативна та гарантуватиме економічну безпеку держави лише за умови забезпечення безпеки інструментів її реалізації. Відповідно, актуалізується завдання розробки правового забезпечення кібербезпеки, безпеки правоохоронного органу, особистої безпеки правоохоронців, учасників слідчих дій та судового процесу в сфері запобігання та протидії економічній злочинності.

Для формування кадрового забезпечення правоохоронної системи необхідно удосконалити правове регулювання процесу підготовки та перепідготовки кадрів для правоохоронних органів

у вітчизняних відомчих та цивільних закладах вищої освіти, а також можливість підготовки кадрів в закладах освіти зарубіжних країн.

В частині розробки організаційного механізму на органи центральної виконавчої влади, які реалізують державну політику в сфері запобігання та протидії економічній злочинності або в інших сферах, причетних до даних процесів, є потреба в наступному: 1) організація системи нагляду, контролю, аудиту та моніторингу за господарською діяльністю з позиції запобігання економічним злочинам; 2) організація заходів профілактичного, просвітницького характеру для оцінки формування мінімальної толерантності до економічних злочинів, а також оцінки рівня такої толерантності; 3) формування структури та організація діяльності правоохоронних органів та заходів з запобігання та протидії економічній злочинності; 4) розробка заходів з налагодження зв'язків, комунікаційних каналів, засобів та суб'єктів обміну інформацією між правоохоронними органами; 5) визначення форм взаємодії із міжнародними організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн в частині запобігання та протидії економічній злочинності; 6) розробка та реалізація заходів із забезпечення кібербезпеки, безпеки правоохоронного органу, особистої безпеки правоохоронців, учасників слідчих дій та судового процесу в сфері запобігання та протидії економічній злочинності; 7) організація системи взаємодії між закладами освіти та правоохоронними органами та заходів з підвищення якості освіти та моніторингу ефективності таких заходів. В свою чергу, інформаційний механізм має передбачати наступне: 1) удосконалення системи оприлюднення інформації про господарську діяльність суб'єктів господарювання з позиції ідентифікації злочинних намірів; 2) формування комунікації із громадянським суспільством щодо зниження рівня толерантності до економічних злочинів та

формування свідомого громадянина; 3) організація інформаційно-комунікаційної системи взаємодії правоохоронних органів та інших органів з реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності; 4) формування порядку обміну інформацією та системи захисту інформації щодо процесів запобігання та протидії економічній злочинності; 5) визначення каналів зв'язку, суб'єктів передачі інформації, інформаційного захисту процесу взаємодії із міжнародними поліцейськими організаціями та іншими суб'єктами реалізації правоохоронної функції в сфері запобігання, протидії економічній злочинності; 6) налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків із суб'єктами забезпечення кібербезпеки, безпеки правоохоронного органу, особистої безпеки правоохоронців, учасників слідчих дій та судового процесу в сфері запобігання та протидії економічній злочинності; 7) налагодження інформаційно-комунікаційної системи між учасниками освітнього процесу. Формування просвітніх заходів щодо зменшення толерантності до злочинності та корупції в правоохоронній системі. Економічний механізм має розвиватися за наступними напрямками: 1) формування системи стимулів та санкцій щодо господарської діяльності для запобігання економічним злочинам та втрати мотивів їх здійснення; 2) формування фінансового забезпечення заходів профілактичного характеру для запобігання та протидії економічній злочинності; 3) формування фінансового забезпечення діяльності суб'єктів реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності; 4) формування фінансового забезпечення заходів з формування та функціонування інформаційно-комунікаційної системи взаємодії між правоохоронними органами; 5) формування фінансового забезпечення організації та комунікації щодо вза-

ємодії із міжнародними поліцейськими організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн щодо запобігання та протидії економічній злочинності; 6) формування фінансового забезпечення заходів безпеки реалізації державної політики; 7) трансформація фінансового забезпечення закладів вищої освіти та заходів із забезпечення якості освітніх послуг.

Зазначені напрями розвитку механізмів формування та реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності в системі гарантування економічної безпеки держави, визначає особливі напрями діяльності органів центральної виконавчої влади. В цілому суб'єктний склад та функціональну спрямованість в реалізації досліджуваної політики представлено в табл. 2.

Розглянемо особливості завдань кожного із вище представлених відомств та встановимо напрями їх розширення в контексті реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності в системі гарантування економічної безпеки держави.

В Положенні про Міністерство внутрішніх справ України [4] від 2006 р. наведено сукупність завдань, які покладаються на дане відомство: 1) організація і координація діяльності органів внутрішніх справ щодо забезпечення захисту прав і свобод людини та громадянина, інтересів суспільства і держави від протиправних посягань, охорони громадського порядку, забезпечення громадської безпеки; 2) участь у розробленні та реалізації державної політики щодо боротьби зі злочинністю; 3) забезпечення запобігання злочинам, їх виявлення, припинення, розкриття і розслідування, розшук осіб, які вчинили злочини; вжиття заходів до усунення причин і умов, що сприяють учиненню правопорушень; 4) організація охо-

Таблиця 2

**Напрями діяльності центральних органів виконавчої влади в реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності**

<b>ОРГАНИ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, ЩО БЕЗПОСЕРЕДНЬО РЕАЛІЗУЮТЬ ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ В СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ</b>	
<b>Функції в частині запобігання та протидії економічній злочинності: <i>правоохоронна, регулювання, інформаційна, координуюча</i></b>	
<b>Міністерство внутрішніх справ України</b>	<b>Міністерство Юстиції України</b>
Міністерство внутрішніх справ є центральними органом виконавчої влади, що реалізує правоохоронну функцію, а отже є основним регулятором системи запобігання та протидії економічній злочинності. Більшість правоохоронних органів мають пряму підпорядкованість даному міністерству або ж підпорядковуються Кабінету міністрів України, але координуються міністром внутрішніх справ	Міністерство юстиції є центральними органом виконавчої влади, що формує правове поле реалізації правоохоронної функції держави в частині запобігання та протидії економічній злочинності. Крім того, міністерство юстиції виступає суб'єктом експертизи нормативно-правових актів щодо діяльності правоохоронних органів та власне їх діяльності в частині запобігання та протидії економічній злочинності

(Закінчення таблиці 2)

<b>ОРГАНИ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, ЯКІ Є РЕГУЛЯТОРАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>		
<b>Функції в частині запобігання та протидії економічній злочинності:</b> <i>регулювання, інформаційна, координуюча, соціальна</i>		
<b>Міністерство економіки України / Міністерство фінансів України</b>	<b>Міністерство аграрної політики та продовольства України</b>	<b>Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України</b>
Міністерство економіки виступає регулятором здійснення економічної діяльності в державі та є основним суб'єктом реалізації державної політики в сфері гарантування економічної безпеки держави. В свою чергу, міністерство фінансів регулює фінансову діяльність в державі. На дані міністерства покладається сукупність функцій щодо встановлення меж законної господарської та фінансової діяльності в державі, а також особливостей діяльності суб'єктів господарювання в різних галузях економічного розвитку.	Міністерство аграрної політики та продовольства України є суб'єктом регулювання господарської діяльності в сфері сільського господарства, тобто встановлює межі діяльності сільськогосподарських підприємств. Політика міністерства має враховувати особливості злочинності та напрями порушення законодавства щодо сільськогосподарської діяльності	Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України є суб'єктом регулювання господарської діяльності промислових підприємств та встановлює межі їх діяльності. В частині запобігання та протидії економічній злочинності міністерство має налагодити комунікацію із суб'єктами реалізації правоохоронної функції для вивчення економічної злочинності та встановлення напрямів трансформації промисловості держави
<b>ОРГАНИ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬ ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ В СФЕРАХ, ЩО ФОРМУЮТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ</b>		
<b>Функції в частині запобігання та протидії економічній злочинності:</b> <i>регулювання, інформаційна, координуюча, безпекова, просвітницька, забезпечуюча</i>		
<b>Міністерство цифрової трансформації України</b>	<b>Міністерство закордонних справ України</b>	<b>Міністерство культури та інформаційної політики України</b>
Міністерство є суб'єктом регулювання та забезпечення впровадження новітніх технологій в процесі запобігання та протидії економічній злочинності, зокрема при реалізації правоохоронної функції держави. Крім того, на дане підприємство покладається функція гарантування інформаційної безпеки правоохоронної системи, правоохоронних органів та правоохоронних процесів	В контексті запобігання та протидії економічній злочинності на Міністерство закордонних справ покладається особлива функція представлення держави на міжнародній арені, в цілому, та в частині правоохоронної функції, зокрема. В контексті правоохоронної функції, важливим є налагодження співпраці із міжнародними поліцейськими організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн	На міністерство культури та інформаційної політики покладається завдання формування суспільної свідомості, що характеризується низьким рівнем толерантності до економічних злочинів та забезпечення прийняття населенням реформ, що відбуваються в правоохоронній чи іншій сфері (спрямовані на запобігання та протидію економічній злочинності)
<b>Міністерство освіти і науки України</b>	<b>Міністерство охорони здоров'я України</b>	<b>Міністерство фінансів України</b>
Міністерство освіти і науки реалізує державну політику в зазначених сферах. Відповідно, має забезпечити процес підготовки та перепідготовки кадрів для правоохоронної системи та інших забезпечуючих систем запобігання та протидії економічній злочинності. Крім того, на дане міністерство покладається завдання формування суспільної свідомості та відсутності толерантності до економічних злочинів та корупції. Також, дане міністерство має сформувати механізм науково вивчення економічної злочинності та підготовки наукових кадрів	Дане міністерство в більшій мірі виконує соціальну функцію в частині запобігання та протидії економічній злочинності, адже має сформувати механізм забезпечення надання медичних послуг службовцям правоохоронних органів	Виконує функцію фінансового забезпечення правоохоронної системи в цілому та правоохоронних органів, зокрема

рони та оборони особливо важливих державних об'єктів; 5) забезпечення реалізації державної політики щодо громадянства; 6) забезпечення проведення паспортної, реєстраційної та в межах своїх повноважень міграційної роботи; 7) організація роботи, пов'язаної із забезпеченням безпеки дорожнього руху; 8) здійснення на договірних засадах охорони майна незалежно від форми власності [4]. Зазначені завдання визначають повноваження та специфіку діяльності Міністерства внутрішніх справ України. В контексті проведеного нами дослідження та зважаючи на симптом проблеми досліджуваної державної політики та місце даного відомства в гарантуванні економічної безпеки, пропонуємо розшири напрями діяльності Міністерства внутрішніх справ за для підвищення ефективності правоохоронних системи в цілому. Пропонуємо доповнити представлене положення наступними положеннями, що характеризують виконання завдань Міністерства:

1. В частині удосконалення інформаційно-комунікаційної системи реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності:

– координує взаємодію між органами внутрішніх справ щодо виявлення, розкриття та розслідування злочинів, зокрема в сфері господарської діяльності;

– координує взаємодію правоохоронних органів з іншими центральними органами виконавчої влади для виявлення, розкриття та розслідування злочинів, зокрема в сфері господарської діяльності;

2. В частині міжнародної співпраці:

– організовує і забезпечує співпрацю правоохоронних органів з міжнародними поліцейськими організаціями;

– організовує і забезпечує співпрацю правоохоронних органів з правоохоронними органами зарубіжних країн;

3. В частині забезпечення інформаційної безпеки правоохоронної системи:

– здійснює організаційні, інформаційні, технічні, профілактичні, навчальні, забезпечуючі заходи щодо інформаційної безпеки правоохоронних органів та правоохоронців;

– формує систему протоколів щодо забезпечення кібербезпеки правоохоронних органів та правоохоронних процесів;

4. В частині міжвідомчої взаємодії:

– приймає участь в розробці заходів з підвищення рівня економічної безпеки держави.

Міністерство юстиції України в своїй діяльності керується Постановою [5] від 2014 р., від-

повідно до якої завданнями є наступні: 1) забезпечення формування та реалізація державної правової політики, політики з питань банкрутства; 2) забезпечення формування державної політики у сфері архівної справи і діловодства та створення і функціонування державної системи страхового фонду документації; 3) здійснення загального управління у сфері надання безоплатної первинної правової допомоги та безоплатної вторинної правової допомоги; 4) забезпечення самопредставництва Мін'юсту як органу державної влади, який у випадках, передбачених законом, бере участь у справах та діє у судах України від імені та в інтересах держави, зокрема через територіальні органи Мін'юсту; здійснення захисту інтересів України у Європейському суді з прав людини, під час урегулювання спорів і розгляду в закордонних юрисдикційних органах справ за участю іноземних суб'єктів та України; 5) експертне забезпечення правосуддя; 6) організація роботи нотаріату; 7) запобігання та протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення (щодо адвокатських бюро, адвокатських об'єднань та адвокатів, які здійснюють адвокатську діяльність індивідуально; нотаріусів; суб'єктів господарювання, що надають юридичні послуги; осіб, які надають послуги щодо створення, забезпечення діяльності або управління юридичними особами); 9) здійснення міжнародно-правового співробітництва, забезпечення дотримання і виконання зобов'язань, узятих за міжнародними договорами України з правових питань [5]. В контексті реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності пропонуємо розширити напрями діяльності даного міністерства за наступними положеннями:

1. В частині удосконалення інформаційно-комунікаційної системи реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності:

– розробляє систему правового регулювання формування інформаційно-комунікаційної системи правоохоронної діяльності;

– здійснює експертизу нормативно-правових актів з налагодження взаємодії між правоохоронними органами та учасниками правоохоронних процесів;

– приймає участь у виявленні, розкритті та розслідуванні злочинів, зокрема в сфері господарської діяльності, в межах своїх повноважень;

2. В частині міжнародної співпраці:

– здійснює експертизу договорів про співпрацю правоохоронних органів з міжнародними

поліцейськими організаціями та правоохоронними органами зарубіжних країн;

3. В частині забезпечення інформаційної безпеки правоохоронної системи:

- встановлює напрями розкриття інформації про правоохоронні процеси, зокрема запобігання та протидії економічній злочинності;

- формує систему правових протоколів та регламентів щодо забезпечення кібербезпеки правоохоронних органів та правоохоронних процесів;

4. В частині міжвідомчої взаємодії:

- приймає участь в розробці заходів з підвищення рівня економічної безпеки держави.

Таким чином, Міністерство внутрішніх справ України та Міністерство юстиції України є ключовими суб'єктами формування та реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності. Визначені напрями трансформації їх діяльності стосуються формування нових механізмів вирішення назрілих проблем, які дозволять підвищити ефективність та результативність правоохоронної системи.

Вагоме значення у формуванні комплексної системи запобігання та протидії економічній злочинності для гарантування економічної безпеки займає діяльність центральних органів виконавчої влади, що реалізують державну політику в економічній сфері та ключових галузях економіки. Вважаємо, що їх роль і значення в забезпеченні економічної безпеки в контексті подолання економічної злочинності є вкрай важливою. В контексті зазначеного пропонуємо визначити їх місце в даному процесі, що полягає в наступному:

- постійний моніторинг за економічною злочинністю в частині внесення змін в систему регулювання економічної діяльності в державі для криміналізації чи декриміналізації окремих галузей господарської діяльності;

- здійснення оцінки впливу економічної безпеки держави за її складовими та встановлення впливу економічної злочинності;

- приймати участь в розробці заходів з підвищення рівня економічної безпеки держави;

- здійснювати експертизу нормативно-правових актів на предмет впливу на економічну безпеку держави;

- організовувати та забезпечувати співпрацю з правоохоронними органами щодо запобігання та протидії економічній злочинності.

Такі органи центральної виконавчої влади як Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство закордонних справ України, Міністерство культури та інформаційної політики України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство фінансів України, виконують сукупність функцій забезпечення реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності, зокрема: забезпечення інформаційної безпеки та впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій в правоохоронні процеси; забезпечення міжнародної співпраці; підготовка та перепідготовка кадрів для правоохоронної системи; забезпечення громадського здоров'я; фінансове забезпечення реалізації правоохоронної функції.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження діяльності суб'єктів формування та реалізації державної політики запобігання та протидії економічній злочинності в системі гарантування економічної безпеки України, обґрунтовано напрями трансформації центральних органів виконавчої влади. Трансформація їх діяльності визначена в контексті запропонованих напрямів та об'єктів державної політики запобігання та протидії економічній злочинності в системі гарантування економічної безпеки: в сфері трансформації економічної діяльності; в сфері профілактики економічної злочинності; в сфері діяльності суб'єктів реалізації правоохоронної функції; в сфері формування інформаційно-комунікаційної системи; в сфері міжнародної співпраці; в сфері безпеки процесу реалізації державної політики; в сфері підготовки кадрів. Запропоновано, органи центральної виконавчої влади, що реалізують державну політику запобігання та протидії економічній злочинності, групувати наступним чином: органи центральної виконавчої влади, що безпосередньо реалізують державну політику в сфері запобігання та протидії економічній злочинності; органи центральної виконавчої влади, що регуляторами економічної діяльності; органи центральної виконавчої влади, що реалізують державну політику в сферах, що формують забезпечення реалізації державної політики в сфері запобігання та протидії економічній злочинності. Запропоновано напрями розширення їх діяльності в контексті їх місця та ролі в реалізації досліджуваної політики.

#### Список літератури:

1. Грицишен Д.О. Державна політика в сфері запобігання та протидії економічній злочинності : монографія. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2020. 384 с.

2. Грицишен Д.О. Економічна злочинність як загроза державній безпеці: сутність та засоби протидії. *Наукові праці МАУП*. 2020. С. 74–86.

3. Грицишен Д.О. Оцінка рівня безпеки України як середовища поширення економічної злочинності за міжнародними рейтингами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Секція Економіка*. 2020. № 2. С. 10–21.

4. Положення про Міністерство внутрішніх справ України від 04.10.2006 р. № 1383. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/50038495>

5. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 р. № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF#Text>

#### References:

1. Hrytsyshen, D.O. (2020) *Derzhavna polityka v sferi zapobihannia ta protydii ekonomichnij zlochynnosti* [State policy in the field of prevention and counteraction of economic crime]. Zhytomyr: O.O. Yevenok. (in Ukrainian)

2. Hrytsyshen, D.O. (2020) *Ekonomichna zlochynnist' iak zahroza derzhavnij bezpetsi: sutnist' ta zasoby protydii* [Economic crime as a threat to state security: essence and countermeasures]. *Naukovi pratsi MAUP*, pp. 74–86. (in Ukrainian)

3. Hrytsyshen, D.O. (2020) *Otsinka rivnia bezpeky Ukrainy iak seredovyscha poshyrennia ekonomichnoi zlochynnosti za mizhnarodnymy rejtynhamy* [Assessment of the level of security of Ukraine as an environment for the spread of economic crime according to international ratings]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 2, pp. 10–21. (in Ukrainian)

4. *Polozhennia pro Ministerstvo vnutrishnikh sprav Ukrainy* [Regulation of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/50038495>

5. *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo iustytzii Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy* [On the approval of the Regulation on the Ministry of Justice of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF#Text>

### TRANSFORMATION OF THE ACTIVITIES OF CENTRAL EXECUTIVE AUTHORITIES IMPLEMENTING STATE POLICY IN THE FIELD OF PREVENTING AND COMBATING ECONOMIC CRIME

*The system of preventing and countering economic crime has a complex and systemic nature that affects both law enforcement and social, economic, humanitarian, international and other spheres of social development. The importance of combating economic crime in order to guarantee the economic security of the state determines the role of state policy in the economic sphere, especially in terms of regulating economic activity and establishing its legal boundaries, exceeding which is an economic crime. In turn, the formation of public consciousness with a low level of tolerance for economic crime determines the place of the investigated policy in the humanitarian sphere. The training of qualified personnel for the law enforcement system indicates the importance of the social component in the educational policy. The impossibility of isolation from world trends and the globalization of economic relations requires international cooperation in the field of combating transnational economic crimes or prosecuting criminals. The directions of transformation of the central bodies of executive power are substantiated. The transformation of their activity is determined in the context of the proposed directions and objects of the state policy of prevention and counteraction of economic crime in the system of guaranteeing economic security: in the field of transformation of economic activity; in the field of economic crime prevention; in the field of activity of entities implementing the law enforcement function; in the field of information and communication system formation; in the field of international cooperation; in the field of security of the state policy implementation process; in the field of personnel training. It is suggested that the bodies of the central executive power implementing the state policy of preventing and combating economic crime should be grouped as follows: bodies of the central executive power directly implementing the state policy in the field of preventing and combating economic crime; bodies of the central executive power, which are regulators of economic activity; bodies of the central executive power that implement state policy in the spheres that form the implementation of state policy in the sphere of prevention and counteraction of economic crime.*

**Key words:** economic crime, executive authorities, transformation, state policy, prevention and counteraction of economic crime, law enforcement activity.



## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**Белятинська Анна Андріївна** – студентка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Белятинська Антонія Андріївна** – студентка, Національний транспортний університет

**Бурцев Олександр Володимирович** – кандидат економічних наук, Миколаївський національний аграрний університет

**Дикий Анатолій Петрович** – кандидат економічних наук, доцент, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Забашта Євген Юрійович** – доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри економіки та публічного управління, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

**Клименко Ірина Станіславівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Національний транспортний університет

**Кучук Анна Олександрівна** – здобувач кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Огієнко Альона Володимирівна** – доктор економічних наук, професор кафедри організації авіаційних робіт та послуг, Національний авіаційний університет

**Огієнко Микола Миколайович** – доктор економічних наук, професор кафедри організації авіаційних робіт та послуг, Національний авіаційний університет

**Олексієнко Влада Віталіївна** – студентка, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Решетняк Наталія Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри загальної економічної теорії, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Самойленко Вікторія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Семенча Ілона Євгенівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Сімак Сергій Васильович** – доктор наук з державного управління, професор, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

**Яковенко Олена Іванівна** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Економіка і управління**

**Том 33 (72). № 1, 2022**

Коректура • *О. Скрипченко*

Комп'ютерна верстка • *В. Удовиченко*

Адреса редакції:

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

м. Київ, вул. Івана Кудрі, 33

Телефон редакції: +38 (095) 430 01 12

Електронна пошта: [editor@econ.vernadskyjournals.in.ua](mailto:editor@econ.vernadskyjournals.in.ua)

Сторінка журналу: [www.econ.vernadskyjournals.in.ua](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua)

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 6,93. Ум. друк. арк. 8,60.

Підписано до друку 21.03.2022. Замов. № 0322/119. Наклад 150 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.