



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 3'2021

(видається з 1994 року)

ISSN 2409-1944

<https://doi.org/10.37634/efp.2021.3>

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук**

Наказ Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 р. № 886 (економічні науки).

Наказ Міністерства освіти і науки України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (юридичні науки).

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 р. № 353/10 (облік та аудит).

Реєстраційне свідоцтво серії КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

2021 р.). Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 29.03.2021

Формат 60/84/8

Наклад – 250 прим.

**Адреса редакції:** 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 44

**Телефони:** (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

**Факс:** (044) 278-05-88

**E-mail:** efp.redaktor@gmail.com

**Сайт:** www.efp.in.ua

## Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

## Статті обов'язково проходять

### відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 5 від 24 березня



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2021  
© "Економіка. Фінанси. Право",  
2021

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

**№ 3'2021**

*(issued from 1994)*

**ISSN 2409-1944**

<https://doi.org/10.37634/efp.2021.3>

*Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).*

*Order of Ministry of Education and Science of Ukraine of 02 July 2020 № 886 (economic sciences).*

*Order of Ministry of Education and Science of Ukraine on September 24, 2020 № 1188 (legal sciences).*

*Order of Audit Chamber of Ukraine on 21 December 2017 № 353/10 (accounting and audit).*

*Certificate of registration of a series of KV № 21620-11520PR dated October 12 2015.*

*Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.*

*Journal's doi: 10.37634/efp.*

## **Founders:**

Audit firm "Analytik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

## **Articles must pass**

### **selection, internal and external review**

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 5 dated March 24, 2021). Full or partial reprint of the

materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 29.03.2021

Format 60/84/8

Publication – 250 copies

**Address of the editorial office:** 01001, Kyiv,

Khreshchatyk str., 44

**Phones:** (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

**Fax:** (044) 278-05-88

**E-mail:** [efp.redaktor@gmail.com](mailto:efp.redaktor@gmail.com)

**Web:** [www.efp.in.ua](http://www.efp.in.ua)



*The subject of  
publishing*

© "Analytik", 2021  
© "Economics. Finances. Law",  
2021

Typography: LLC "International Business  
Center"

### Головний редактор

*Левченко Валентина Петрівна*, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України»

### Члени редакційної колегії з економічних наук:

*Бойко Антон Олександрович*, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет

*Величко Олена Георгіївна*, радник першого віце-прем'єра міністра України – Міністра економічного розвитку і торгівлі України

*Вережубова Тетяна Анатоліївна*, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, Білоруський державний економічний університет

*Герасимович Анатолій Михайлович*, д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

*Головач Тетяна Анатоліївна*, д.е.н., професор, аудитор, заступник директора з наукової роботи Інституту аудиту

*Криштопа Ірина Ігорівна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

*Манцевич Юрій Миколайович*, д.е.н., доцент, вчений секретар Державного підприємства «Науково-дослідний і проектний інститут містобудування»

*Полякова Євгенія Сергіївна*, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес) Вищого навчального закладу «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

*Потишняк Олена Миколаївна*, д.е.н., професор, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

*Прушківський Володимир Геннадійович*, д.е.н., професор, перший проректор Запорізького національного технічного університету

*Сіскос Євангелос*, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії

*Ткаченко Сергій Анатолійович*, д.е.н., професор, ректор Вищого навчального закладу "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»", Академік Академії економічних наук України

*Тринчук Віктор Вікторович*, к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу Національного університету харчових технологій

*Чижєвська Людмила Віталіївна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту Державного університету «Житомирська політехніка», академік Академії економічних наук України

### Члени редакційної колегії з правових наук:

*Балгімбекова Гульнара*, к.ю.н., завідувач кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет імені Е.А. Букетова

*Головач Володимир Володимирович*, к.ю.н., голова правління ПрАТ «Аудиторська фірма "Аналітик"», Заслужений юрист України

*Василинчук Віктор Іванович*, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативного-розшукової діяльності Національної академії внутрішніх справ, заслужений юрист України, полковник поліції

*Глушков Валерій Олександрович*, д.ю.н., проф., заслужений юрист України, академік Міжнародної академії безпеки та конфліктології

*Константинов Сергій Федорович*, д.ю.н., професор, завідувач кафедри адміністративної діяльності НАВС

*Луць Володимир Васильович*, д.ю.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Національної академії правових наук України

*Мусін Куат Саніяжанович*, к.ю.н., старший викладач кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет імені Е.А. Букетова

*Озерський Ігор Володимирович*, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу Чорноморський національний університет імені Петра Могили, академік Національної академії наук вищої освіти України

*Скоржевська-Амберг Малгожата*, Доктор філософії, адвокат, Університет Козмінського, юридичний коледж, Кафедра теорії, філософії та історії права (Польща)

*Фрицький Юрій Олегович*, д.ю.н., професор, завідувач кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету "Україна". Заслужений юрист України.

*Яровий Анатолій Олександрович*, к.ю.н., доцент, професор кафедри права публічного адміністрування Маріупольського державного університету, суддя у відставці

**Відповідальний редактор:** Поповецька-Демченко Леся Петрівна

**Випусковий редактор:** Туманян Анна Оганесівна

### Editor-in-chief

*Valentyna P. Levchenko*, Dr. Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine"

### Members of the editorial board of Economic Sciences:

*Anton O. Boiko*, PhD Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics Department, Sumy State University

*Olena H. Velychko*, Advisor to the First Vice Prime Minister of Ukraine - Minister of Economic Development and Trade of Ukraine

*Tatyana A. Verezhubova*, Dr. Economics, Professor, Head of the Department of Finances, Belarusian State Economic University

*Evangelos Siskos*, Dr. Economics, Professor, University of Western Macedonia

*Anatolii M. Herasymovych*, Dr. Economics, Professor, Kyiv National Economic University after Vadym Hetman

*Tetiana A. Holovach*, Dr. Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit

*Iryna I. Kryshchop*, Dr. Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation Department, Kyiv National Economic University after Vadym Hetman

*Yurii M. Mantsevych*, Dr. Economics, Associate Professor, Scientific Secretary of the State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development"

*Yevheniia S. Poliukova*, PhD Economics, Associate Professor of Finances and Banking Department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»

*Olena M. Potyshniak*, Dr. Economics, Professor, Professor of the Production, Business and Management Department of the Kharkiv National Technical University of Agriculture after Petro Vasylenko

*Volodymyr H. Prushkivskiy*, Dr. Economics, Professor, First Vice-Rector of the Zaporizhia National Technical University

*Serhii A. Tkachenko*, Dr. Economics, Professor, Rector of the Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"», Academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine

*Viktor V. Trynchuk*, PhD Economics, Associate Professor of tourism and hotel business department, National University of Food Technology

*Liudmyla V. Chyzhevska*, Dr. Economics, Professor, Professor of the Production, Professor of Accounting and Auditing Department, State University "Zhytomyr Polytechnic", Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine

### Members of the editorial board of Law Sciences:

*Gulnara Balgimbekova*, PhD Law, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University after E.A. Buketov.

*Volodymyr V. Holovach*, PhD Law, Head of the Board of the Audit Firm "Analytik", Honored Lawyer of Ukraine

*Serhii F. Konstantinov*, Dr. Law, Professor, Head of the Administrative Activity Department of the National Academy of Internal Affairs

*Viktor I. Vasylynchuk*, Dr. Law, Professor, Professor of the Operational and Investigating Department of the National Academy of Internal Affairs, Honored Lawyer of Ukraine, Colonel of the Police

*Valerii O. Hlushkov*, Dr. Law, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, Academician of the International Security and Conflict Academy

*Volodymyr V. Luts*, Dr. Law, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Academician of National Academy of Law Sciences of Ukraine

*Kuat S. Musin*, PhD Law, Senior Lecturer of the constitutional and international law department, Karagandy State University after E.A. Buketov.

*Ihor V. Ozerskyi*, Dr. Law, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process Department of Black Sea National University after Petro Mohyla, Academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine

*Malgorzata Skorzewska-Amberg*, PhD, DSe, Kozminski University, College of Law, Department of Theory, Philosophy and History of Law (Poland)

*Yurii O. Frytskyi*, Dr. Law, Professor, Head of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines Department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University, Honored Lawyer of Ukraine

*Anatolii O. Yarovyii*, PhD Law, Professor of Law and Public Administration Department, Mariupol State University, retired judge

**Managing editor:** Lesia P. Popovetska-Demchenko

**Issue Editor:** Anna O. Tumanian

## ЗМІСТ

<i>ГОЛОВАЧ В.В., ГОЛОВАЧ Т.А.</i> Кримінологічна характеристика шахрайства та її значення для аудиторської діяльності .....	5
<i>БРОВКОВА О.Г., ЯКОВЕНКО О.І., ГОНДЮЛ Р.М.</i> Фінансове управління, як основний засіб підвищення конкурентоздатності фірми .....	11
<i>ОЗЕРСЬКИЙ І.В.</i> Урахування соціально-психологічної оцінки родинних взаємин як один із чинників внутрішнього переконання судді під час ухвалення рішення про визначення місця проживання дитини .....	17
<i>СТАНІСЛАВИК О.В., КОВАЛЕНКО О.М.</i> Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації .....	20
<b>АНОТАЦІЇ, КОМЕНТАРІ, КОНСУЛЬТАЦІЇ</b>	
"Недосяжна іпотека" або "сучасні" технології обслуговування населення? .....	25

## CONTENTS

<i>HOLOVACH V.V., HOLOVACH T.A.</i> Criminological characteristics of fraud and its implications for the audit activity .....	5
<i>BROVKOVA O.H., YAKOVENKO O.I., HONDIUL R.M.</i> Financial management as the main means of increasing the competitiveness of the firm .....	11
<i>OZERSKYI I.V.</i> Taking into account the social and psychological assessment of family relationships as one of the factors of the judge's inner conviction in making a decision on determining the child's place of residence .....	17
<i>STANISLAVYK O.V., KOVALENKO O.M.</i> Features of personnel management of enterprises on the basis of digitalization .....	20
<b>ABSTRACTS, COMMENTS, CONSULTATIONS</b>	
"Unreachable mortgage" or "modern" technologies of public service? .....	25

ГОЛОВАЧ

Володимир Володимирович

УДК 657.6

ГОЛОВАЧ

Тетяна Анатоліївна

КРИМІНОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА  
ШАХРАЙСТВА ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ  
АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІCRIMINOLOGICAL CHARACTERISTICS  
OF FRAUD AND ITS IMPLICATIONS FOR  
THE AUDIT ACTIVITYк.ю.н., заслужений юрист  
України, сертифікований  
аудиторDOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.3.1>д.е.н., професор, аудитор,  
заступник директора з наукової  
роботи Інституту аудиту**HOLOVACH Volodymyr Volodymyrovych** – PhD in Law, Honored Lawyer of Ukraine, certified auditor**HOLOVACH Tetiana Anatoliivna** – Doctor of Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit

Статтю присвячено розгляду кримінологічної характеристики шахрайства та з'ясування її значення для аудиторської діяльності. Встановлено, що міжнародні стандарти аудиту для ідентифікації та оцінювання ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності пропонують використовувати трикутник шахрайства, який свого часу розробив американський кримінолог Дональд Рей Крессі. На основі наведеного аналізу міжнародних стандартів аудиту обґрунтовано необхідність поглибленого дослідження кримінологічної характеристики шахрайства у сучасних умовах економічного розвитку України з метою визначення її впливу на вітчизняну аудиторську діяльність.

\* \* \*

The paper discusses the requirements of International Standards on Auditing (ISA) for the identification and assessment of the distortions of financial statements based on the criminological characteristics of fraud. It is found that ISAs, in considering the management's misconduct by the auditor, propose to be guided by the fraud triangle, which is once developed by the American criminologist Donald Ray Cressy. He is known as researcher of white-collar crime from the standpoint of the theory of differential association. This theory is based on the fact that the individual perceives some values positively, and rejects others. As a result, inappropriate behavior is learned by interacting with other actors through communication. It is during communication the certain motives, which are the result of interpretation of the legislation regarding the determination of favorable or negative circumstances, are formed.

Being guided by this approach, the representatives of the differential association theory during the study of misconduct focused on the methods, motives, attitudes, explanations of illegal encroachment, that justify the decisions, as well as the issues of rationalization and improvement of illegal activity. They also noted that differential associations may differ in frequency, duration, priority, and intensity.

It is established that such fraud assessment is widely used by foreign experts and it received some attention from domestic scientists and practitioners. Instead, its knowledge by auditors is at initial level and doesn't allow to analyze effectively the various fraud risks. In this regard, the need for in-depth study of the fraud's criminological characteristics in the real conditions of economic development of Ukraine is justified. The attention is paid on the significant spread of fraud in Ukraine and the negative impact of such criminal offenses on auditing. The suggestions for improvement of the financial statements audits with taking into account the criminological analysis of misconduct of management staff are made.

**Ключові слова:** аудит, шахрайство, кримінологічна характеристика**Keywords:** audit, fraud, criminological characteristics

## ВСТУП

Важливе значення для ідентифікації та оцінювання викривлень фінансової звітності аудитором має кримінологічна характеристика шахрайства. Вона ґрунтується на комплексному використанні юридичних знань, соціології, психології та інших наук.

Значна частина науковців вважають, що кримінологічна характеристика правопорушень має включати дослідження поширеності й суспільної небезпеки відповідної протиправної поведінки, типові способи скоєння незаконних посягань, їх мотивацію та детермінацію, а також визначення характерних особливостей винних осіб [1].

Наведений підхід щодо вивчення кримінологічної характеристики правопорушення є достатньо широким і має суто кримінологічне значення. Міжнародні стандарти аудиту пропонують використовувати значно вужчий підхід до кримінологічної характеристики

шахрайства [2]

У міжнародному стандарті аудиту 240 «Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства при аудиті фінансової звітності» (надалі МСА 240) за основу аналізу неправомірних вчинків управлінського персоналу, пов'язаних із викривленнями фінансової звітності, взято трикутник шахрайства, запроваджений американським кримінологом Дональдом Рей Крессі в п'ятдесятих роках минулого століття [3, С. 30]. Так, у § А1 МСА 240 зазначено, що шахрайство під час фінансового звітування або незаконного привласнення активів передбачають мотив або тиск стосовно вчинення шахрайства, усвідомлену можливість відносно його скоєння та певне логічне виправдання такої дії.

Необхідно зазначити, що концепція кримінологічного аналізу шахрайства Д.Р. Крессі розроблена шляхом анкетування значного числа засуджених за цей злочин у ті часи. Сам термін «трикутник шахрайства» запропонував значно пізніше Джозеф Уеллс, засновник Асо-

ціації сертифікованих експертів із шахрайства (ACFE).

Окрім трикутника шахрайства закордонні фахівці також використовують квадрат шахрайства, запропонований у 2004 р. Девідом Т. Вулфом і Даною Р. Хермансон (David T. Wolfe, and Dana R. Hermanson). Вони доповнюють концепцію Д.Р. Крессі такими чинниками, як здатність особи до шахрайства у вигляді необхідних рис характеру та здібностей.

На сьогодні кримінологами та іншими науковцями розроблено цілу низку фундаментальних концепцій з дослідження шахрайства та інших проявів економічної злочинності. Вони також заслуговують на увагу аудиторів, але потребують окремих досліджень. Розпочати такі дослідження доцільно з аналізу кримінологічної характеристики шахрайства Д.Р. Крессі. Саме її запровадили в міжнародні стандарти аудиту у 2000-х рр. після серії скандалів, пов'язаних із фальсифікацією фінансової звітності.

Попри свою довготривалу популярність, трикутник шахрайства, подібно іншим рекомендаціям, потребує критичної оцінки з позиції сучасних досягнень кримінологічної науки й економічної теорії кримінальної поведінки.

Річ у тім, що переважна частина вчених розглядають причини неправомірної поведінки не у чистому схематичному вигляді й не окремо від наявності інших форм зв'язку, а за наявності фонових явищ і кореляцій. Тільки умовно з метою поглибленого дослідження у складній системі детермінації неправомірної поведінки виділяють причини й умови у вигляді тих чи інших соціально-психологічних факторів. Натомість, коли причинний зв'язок певною мірою з'ясовано, виникає необхідність знову повернутися до цілісної картини криміногенної ситуації і визначення ролі конкретної особистості в її вирішенні. У результаті такого підходу з'являється можливість всебічного вивчення відповідної системи причинного зв'язку у складній мережі залежностей і підпорядкування [4].

Зі свого боку згідно з економічною теорією кримінальної поведінки винних осіб не відносять до категорії аномальних типів. Вважають, що їх вчинки, подібно вчинкам інших суб'єктів, ґрунтуються на раціональному виборі між доходами і витратами від правомірної й неправомірної поведінки. Наведена концепція поширюється на всю кримінальну діяльність і не потребує особливого обґрунтування стосовно економічної злочинності. Тим паче, що сам процес криміналізації й декриміналізації конкретних діянь належить до відання суспільства та його державних інститутів. Переконалим прикладом є криміналізація підприємницької діяльності і спекуляції за радянських часів і їх декриміналізація в ринкових умовах.

Наведені застереження відповідним способом враховано у нашій публікації стосовно кримінологічної характеристики шахрайства.

**МЕТА** роботи – дослідження змісту кримінологічної характеристики шахрайства та з'ясування її значення для аудиторської перевірки.

**МЕТОДИ** дослідження ґрунтуються на загально-визнаних положеннях наукового пізнання кримінальної поведінки управлінського персоналу та законності її відображення у фінансовій звітності.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Підвищена увага закордонних фахівців до психологічних аспектів економічної поведінки управлінського персоналу, зокрема бухгалтерів, не є випадковою. Біхевіористичний напрям дослідження поведінки бухгалтера та інших учасників господарської діяльності посідає провідне місце серед вчених США, Великобританії та Західної Європи. Звертають на нього увагу й вітчизняні вчені [5]. Тому більш змістовне пізнання трикутника шахрайства повинно стати певним початковим кроком на шляху запровадження в аудиторську діяльність досягнень кримінології та економічної психології.

Трикутник шахрайства набув своєї популярності завдяки тому, що він надає схематичну характеристику психологічного механізму неправомірної поведінки. Головна увага приділяється прийняттю незаконного рішення у результаті формування відповідного мотиву. Зокрема пояснює, як ті чи інші мотиви усвідомлюють суб'єкти з-поміж управлінського персоналу у процесі здійснення шахрайства.

Дійсно, мотиви відіграють провідну роль у становленні й реалізації кримінальних намірів, але не самі собою, а у результаті взаємодії з цілою низкою внутрішніх і зовнішніх факторів [6]. Вітчизняні й закордонні вчені вважають їх першою ланкою неправомірної поведінки, яка характеризує внутрішнє спонування особи до певного вчинку залежно від її ставлення до оточуючого середовища. Вивчення мотиву, як правило, спрямоване на отримання відповіді, у силу яких обставин конкретний суб'єкт обирає той чи інший вчинок і як він намагається його обґрунтувати для себе й інших осіб.

Водночас для науки і практики вважається явно недостатнім пізнання мотивів неправомірної поведінки, а тим паче на підставі аналізу пояснень винних осіб. Важливе значення має не тільки отримання відповіді від винних осіб стосовно внутрішніх спонукальних чинників, а також з'ясування процесу становлення неправомірної поведінки у часі і просторі.

Пізнання такої проблематики здійснюється шляхом дослідження механізму неправомірної поведінки [8]. Серед науковців отримали поширення три основних підходи до дослідження механізму неправомірної поведінки:

Мотиваційний – обґрунтовує дослідження особистих властивостей суб'єкта у генезисі незаконних посягань.

Біхевіористичний – перевагу надає зовнішнім стимулам та конкретним ситуаціям, а саму поведінку розглядає як реакцію на зовнішні стимули.

Інтегративний період – поєднує аналіз особистих властивостей суб'єкта і факторів зовнішнього середовища шляхом комплексного використання знань психології, соціології, правознавства та інших наук.

Стосовно кримінологічного аналізу шахрайства найбільш раціональним вбачається інтегративний підхід. Він дозволяє більш ґрунтовно оцінювати процес взаємодії управлінського персоналу з оточуючим середовищем, особливості їх реагування на різноманітні ризики. Тим самим розглядають винних осіб у шахрайстві не в якості аномальних типів, а цілком нормальними суб'єктами, поведінка яких ґрунтується

на оптимальному й раціональному виборі між доходами і витратами від законних і незаконних вчинків.

Згідно із сучасними дослідженнями кримінологів механізм неправомірної поведінки включає в себе психічні процеси у динамічному стані та взаємодії з факторами зовнішнього середовища, які виступають детермінантами конкретних вчинків винних осіб. Важливо підкреслити, що весь процес формування кримінальної поведінки є результатом взаємодії особистості з оточуючим середовищем. Середовище впливає на становлення особистості, яка зі свого боку впливає своїми активними діями на середовище з метою задоволення потреб та інтересів [8].

У цьому відношенні необхідно звернути увагу на вимоги МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища». Основні положення МСА 315 зводяться до того, що процедури оцінювання ризиків суттєвого викривлення самі по собі не надають достатніх та прийнятних аудиторських доказів щодо можливого шахрайства. Пропонується проводити комплексний аналіз усієї системи бізнес-ризиків та реагування на них управлінського персоналу. У § A41 МСА 315 зазначено, що розгляд питання про те, чи призведе бізнес-ризик до виникнення ризику суттєвого викривлення, повинен ґрунтуватися на врахуванні умов, в яких перебуває суб'єкт господарювання. Водночас у § A44 МСА 315 наголошується, що управлінський персонал та інші особи обов'язково оцінюють важливі питання господарської діяльності, а отримані результати з різних джерел створюють на них тиск. Зі свого боку такий тиск може мотивувати управлінський персонал вжити заходів для покращення показників господарської діяльності або викривлення інформації у фінансовій звітності. Основний висновок зводиться до того, що розуміння змісту оцінок суб'єкта господарювання допомагає аудитору під час розгляду того, чи може тиск у напрямі досягнення намічених завдань призвести до дій управлінського персоналу, які збільшують ризик суттєвого викривлення, включаючи викривлення внаслідок шахрайства.

В який спосіб аудитор повинен проводити аналіз суб'єктивних оцінок управлінським персоналом бізнес-ризиків у міжнародних стандартах аудиту не зазначено. Має місце тільки МСА 330 «Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики», в якому повноцінна відповідь на поставлене питання відсутня. За цих обставин надані рекомендації орієнтують на необхідність розгляду оцінок управлінського персоналу з позиції професійного скептицизму. Він вимагає визначення можливості існування суттєвого викривлення фінансової звітності, внаслідок шахрайства. Розгляд аудитором такої можливості в обов'язковому порядку потребує знання кримінологічної характеристики шахрайства. У протилежному випадку професійне судження аудитора буде формальним.

Вважаємо, що виконання завдання повинно ґрунтуватися насамперед на знанні соціально-психологічного механізму неправомірної поведінки. Він орієнтує на необхідності дослідження вчинків управлінського персоналу не як окремих статичних фактів, а у вигляді певного процесу послідовних дій із позиції

кримінології та інших наук.

Переважаюча частина вчених схиляється до того, що механізм неправомірної поведінки складається з таких етапів, як формування мотивів, прийняття рішення, планування шляхом визначення способів та засобів досягнення поставленої мети, практичної реалізації задуманого, після кримінальної діяльності [9].

Сам мотив є достатньо складним внутрішнім спонуканням особи до конкретної дії. Він проявляється у формі бажання, обумовленого потребами та інтересами, а також почуттями, які виникають, загострюються й набувають актуального стану під впливом зовнішнього середовища й конкретної проблемної ситуації.

Одночасно з мотивом формується на рівні свідомості мета, як передбачуваний і бажаний результат того чи іншого вчинку. У незаконних вчинках управлінського персоналу мета щодо неправомірного збагачення знаходить своє втілення в попередньо обдуманому умислі.

У процесі прийняття рішення про скоєння правопорушення відбувається прогнозування можливих наслідків реалізації намічених бажань із плануванням майбутньої поведінки відповідно до оцінки реальних можливостей та наявних засобів. Важливу роль у прийнятті рішення про скоєння кримінального правопорушення відіграє формування практичної готовності суб'єкта вчинити незаконні дії. Становлення такої готовності є результатом взаємодії різноманітних психологічних процесів мотиваційного спрямування у вигляді волі емоцій, інтелекту, стереотипів, ціннісних орієнтацій. Важливе значення має соціальна перцепція, яка характеризує взаєморозуміння між управлінським персоналом та іншими особами.

На основі наведених факторів шляхом їх інтегративного поєднання утворюється кримінальна установка. Вона містить у собі вольову рішучість досягти незаконної мети в результаті кримінального правопорушення.

За своїм змістом кримінальна установка може мати різну стійкість стосовно уявлень як необхідно діяти та який саме результат потрібно отримати. Усе залежить від наявної впевненості у тому, що незаконна мета і спосіб її досягання є оправданими, єдино можливими або вимушеними внаслідок неприйнятності інших варіантів поведінки. У кримінальних правопорушеннях із використанням службових повноважень, переважним чином спостерігається певний розрив у часі між формуванням незаконної мети і стійкою кримінальної установки. Аналіз таких вчинків свідчить, що значна частина винних осіб певний період мали достатньо обдуманий варіант незаконної поведінки, але не рішалися на його здійснення. У них виникав відповідний психологічний бар'єр, який мав пояснення у вигляді невідомого страху, наявності різноманітних стримувань, перепон та складнощів зробити перший крок у подоланні можливих негативних наслідків.

В управлінського персоналу, якому притаманна достатня обізнаність із порядком ведення господарської діяльності, кримінальна установка зрештою набуває стійкої вольової визначеності. Зміст їх вольової рішучості залежить, як від впливу зовнішнього сере-

довища, так і особистих властивостей суб'єкта. У процесі вирішення конкретної проблемної ситуації можуть домінувати або особисті властивості або фактори зовнішнього середовища. Корективи може вносити неочікувана поява значних можливостей отримати бажаний результат незаконним шляхом. Чим інтенсивніше збудження від впливу зовнішніх чинників і внутрішніх намірів, тим менша ступінь готовності виявляється достатньою для виникнення рішучості діяти неправомірно. У таких випадках суб'єкт може розпочати реалізацію кримінальних намірів маючи загальну уяву тільки відносно перших початкових вчинків.

Подібна імпульсивність поведінки в діях управлінського персоналу скоріш за все є винятком, ніж правилом. Вона може проявлятися залежно від психологічних властивостей суб'єкта, його характеру, інтелектуальних здібностей, а тим самим від особистої оцінки гостроти проблемної ситуації й необхідності прийняття термінових нестандартних рішень.

Будь-якій кримінальній поведінці, зокрема шахрайству, властиве кримінальне самозбереження. Воно підпорядковується загальним психологічним закономірностям свідомої діяльності особистості.

У широкому розумінні самозбереження полягає у прагненні будь-якої системи й кожного живого організму, зокрема людини, зберігати активність для забезпечення належного існування. У людини, наділеною свідомістю та здоровою психікою, само збереження набуває особливого стану у випадку відчуття та усвідомлення можливої небезпеки. За наявності незаконної діяльності вона набуває кримінологічної спрямованості у вигляді здійснення заходів із протидії викриттю неправомірних вчинків та притягнення до відповідальності.

Необхідно зазначити, що самозбереження не виключає проявів адиктивної ризикової поведінки особистості. Вона може набувати різноманітних аномальних форм, що мають ознаки альтруїзму, героїзму або психічної акцентуації. За будь-яких умов схильність до ризику й потреба в екстремальних вчинках тільки зменшують і притупляють самозбереження, але повністю його не виключають. Також проведеними дослідженнями встановлено, що ризик і самопожертва у героїчних вчинках значною мірою має імпульсивний характер і відсутність всебічного усвідомлення негативних наслідків. Заразом подолання ризику у таких ситуаціях ґрунтується на раніше сформованих цінностях і переконаннях.

В управлінського персоналу, який фальсифікує фінансову звітність задля незаконного збагачення, цінності й переконання характеризуються кримінальною спрямованістю. В їх шахрайських вчинках домінують корисливі мотиви без проявів альтруїзму. Саме вони спрямовують і навіть пригнічують кримінальне самозбереження, особливо за наявності корупційних зв'язків та співучасників з-поміж найвищого керівництва або працівників контролюючих і правоохоронних органів.

Кримінальне самозбереження шахраїв, які використовують надані їм службові повноваження для неправомірного збагачення, проявляється у різноманітних формах. Головним у них є те, що таким криміналь-

ним правопорушенням притаманний заздалегідь обдуманий умисел із попереднім плануванням, як способів неправомірних посягань, так і заходів для їх маскування. Насамперед винні посадові особи намагаються обрати такий спосіб шахрайства, який менш за все знаходить відображення у бухгалтерських та інших документах, а у випадку виявлення його ознак є можливість пояснити помилкою, протиріччями у законодавстві чи цілком правомірною діяльністю. З метою уникнення будь-яких підозр шахраї з-поміж посадових осіб приховують свої неправомірні вчинки шляхом фальсифікації обліку і фінансової звітності, виготовленням фіктивних документів, знищенням доказів на паперових і електронних носіях під виглядом пожежі, затоплення, крадіжки тощо.

Досить активних форм злочинне самозбереження шахраїв набуває у випадках виявлення ознак їх неправомірної діяльності працівниками контролюючих і правоохоронних органів. Винні особи спочатку намагаються ввести в оману й переконати викривачів у правомірності своїх вчинків. Якщо такі спроби не дають бажаного результату, то розпочинається тиск з апелюванням до висновків інших фахівців, що може супроводжуватися поданням судових позовів, підкупом, шантажем, погрозами тощо.

Якщо аудитори та інші контролюючі суб'єкти не стають співучасниками шахрайства шляхом надання порад, консультацій, повного або часткового укривання виявлених порушень, то вони неминуче постають перед вибором адекватних варіантів реагування. Як повинні діяти аудитори за наявності різноманітних форм протидії проведенню перевірки фінансової звітності знайти пряму відповідь на таке питання у законодавстві і стандартах аудиту досить складно.

Мають місце загальні поради з консультацій із юристами, наданні негативного висновку та відмови від проведення аудиту. Стосовно перевірки фінансової звітності суб'єктів державного сектору економіки в МСА звертається увага на можливість наявності у законодавстві заборон щодо відмови від проведення аудиту. Тому виникає необхідність подальшого дослідження наведеної проблематики з метою підготовки відповідних методичних рекомендацій. Вони максимально мають враховувати особливості кримінологічної характеристики шахрайства у сучасних реаліях економічного розвитку України.

Слід зазначити, що в умовах тотального поширення тіньової економіки й корупції ризикована поведінка управлінського персоналу не має значного поширення, а кримінальному самозбереженню менше всього притаманне маскування. Виняток становить випадки незаконного збагачення управлінського персоналу без відома найвищого керівництва або власників. Спостереження за незаконною діяльністю вищого керівництва чи власників, а особливо виконання їх неправомірних розпоряджень, стають суттєвим додатковим стимулом шахрайства з боку управлінського персоналу середньої ланки.

Із проведених досліджень вбачається, що шахрайству управлінського персоналу на всіх рівнях, а особливо найвищого керівництва притаманний професіоналізм, організованість і самодетермінація. Їх постійна активність і системність відносно фальсифікації фі-

нансової звітності упродовж тривалого періоду формує в них домінування над обставинами зовнішнього середовища. Такі обставини навіть за наявності певного ризику виглядають для них не перешкодою або тиском, а стимулом до рішучих дій.

Сама собою детермінація злочинності характеризує суб'єктивну сторону кримінальної поведінки. Згідно з психологічними закономірностями принцип самодетермінації полягає в тому, що вплив зовнішнього середовища не прямолінійно й однозначно діє на особу, а в результаті його цілеспрямованого й активного оцінювання у часі і просторі. Оцінка зовнішнього середовища управлінським персоналом у сучасних реаліях містить більше негативного, ніж позитивного, що в кінцевому підсумку призводить до самодетермінації шахрайства у значних розмірах [10].

Основним фактором самодетермінації економічної злочинності є безкарність, обумовлена корупцією в правоохоронних органах і судах. Його наявність має очевидний характер і позитивних тенденцій не спостерігається. Відмічається відсутність політичної волі у владних структур з належного реагування на проблеми економічної злочинності

У реальній дійсності процес самодетермінації злочинності має різноманітні форми. Стосовно шахрайства доцільно звернути увагу на такі тенденції:

1. Нерозкриті правопорушення й отриманий від нього зиск породжує наступне в значно більших обсягах. Шахрайство за таких умов з окремих тривалих епізодів починає перетворюватися в стиль життя.

2. Вчинення додаткових правопорушень стосовно фінансової звітності шляхом підробки документів і втягування в неправомірну діяльність інших осіб.

3. Утворення стійких організованих угруповань вертикального й горизонтального спрямування з подальшим формуванням різних стійких корупційних зв'язків та лобюванням інтересів у регуляторних і законодавчих органах.

4. Безкарність і повне ігнорування законодавства стає нормою повсякденного життя.

5. Значне поширення кримінальної економічної поведінки й перетворення її на домінуючу модель у суспільстві з утворенням стійких протиправних взаємовідносин влади й бізнесу.

6. Нав'язування суспільству прямих і завуальованих вимог стосовно позитивного або нейтрального ставлення до шахрайства та інших кримінальних правопорушень.

7. Інституалізація фінансової та кримінальної діяльності з наданням їй повноважень із заміщення не ефективних державних інститутів. Утворення власної системи норм, зв'язків і відносин. Зворотне відтворення тіньовою економікою легальних економічних відносин у результаті легалізації незаконних доходів та прямої або опосередкованої участі в управлінні державою.

Наведені тенденції досить негативно позначаються на всіх сферах суспільного життя і значною мірою на аудиторській діяльності. На відміну від інших держав із розвинутою демократією, в Україні аудиторські перевірки не дають бажаних результатів. Принципова позиція аудиторів з боку управлінського персоналу й найвищого керівництва господарюючих

суб'єктів досить часто спричиняє негативну реакцію й не знаходить підтримки регуляторних органів.

## ВИСНОВКИ

1. Професійна підготовка аудиторів стосовно знання соціально-психологічних аспектів шахрайства потребує вдосконалення.

2. Важливе значення має розроблення методичних рекомендацій до ідентифікації та оцінювання аудиторами ризиків шахрайства на основі їх кримінологічної характеристики.

3. На законодавчому рівні необхідно передбачити заходи з підвищення відповідальності аудиторів за виявлення шахрайства та їх правового захисту.

## Список використаних джерел

1. Тихонова О.В. Щодо розуміння категорії «кримінологічна характеристика». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2014. Вип. 8. С. 246–249. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2014\\_8\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_8_67)
2. Міжнародні стандарти контролю якості аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: 2016–2017 рр., у 3-х кн. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit>
3. Уэллс Дж.Т. Справочник по предупреждению и выявлению корпоративного мошенничества. М.: Маросейка, 2008. 480 с.
4. Закалюк А.П. Курс сучасної української кримінології: теорія і практика У 3 кн. Кн. 1: Теоретичні засади та історія української кримінологічної науки. К.: Видавничий Дім «Ін Юре», 2007. 424 с.
5. Романів Р. Апперцепція інформації в біхевіористичній теорії бухгалтерського обліку: критика сучасних підходів. *Вісник Тернопільського національного економічного*. 2018. № 2. С. 94–101.
6. Савченко А.В. Мотив і мотивація злочину: монографія. К.: Атіка, 2002. 144 с.
7. Полонка І. Механізм неправомірної поведінки в теорії права: авторський підхід. *Підприємництво, Господарство і Право*. 2018. № 6. С. 243–247.
8. Фонарюк О.Ю. Протиправна поведінка людини: філософсько-правовий вимір: дис. ... канд. юр. наук: 12.00.12 / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2017. 204 с.
9. Богатирьов І.Г. Кримінологія / заг. ред. І.Г. Богатирьова, В.В. Топчія. Київ: ВД Дакор, 2018. 352 с.
10. Дрьомін В. М. Інституціональна теорія злочинності та криміналізації суспільства : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.08 / Нац. ун.-т "Одеська юридична академія". Одеса, 2010. 40 с.
11. Wolfe D., Hermanson D. The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *CPA Journal*. 2004. Issue 74.12. pp. 38–42. URL: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/1537>

## References

1. Tykhonova O.V. Regarding the understanding of the category "criminological characteristics". *Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Jurisprudence*. 2014. Issue 8. pp. 246–249. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2014\\_8\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_8_67) (in Ukrainian).
2. International Standards for Quality Control of Audit, Review, Other Assurance and Related Services: 2016–2017, in 3 books. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit> (in Ukrainian).
3. Uells Dzh.T. Handbook for the prevention and detection of corporate fraud. Moscow: Maroseyka, 2008. 480 p. (in

Russian).

4. Zakaliuk A.P. Course of modern Ukrainian criminology: theory and practice In 3 books. Book 1: Theoretical principles and history of Ukrainian criminological science. Kyiv: "In Yure" Publishing House, 2007. 424 p. (in Ukrainian).

5. Romanov R. Apperception of information in behavioral accounting theory: a critique of modern approaches. *Bulletin of the Ternopil National Economic*. 2018. № 2. pp. 94–101. (in Ukrainian).

6. Savchenko A.V. Motive and motivation of the crime: monograph. Kyiv: Atika, 2002. 144 p. (in Ukrainian).

7. Polonka I. The mechanism of illegal behavior in the theory of law: the author's approach. *Entrepreneurship. Economy and Law*. 2018. № 6. pp. 243–247. (in Ukrainian).

8. Fonariuk O.Yu. Illegal human behavior: philosophical and legal dimension: dis. ... PhD in legal sciences: 12.00.12 / Lviv State University of Internal Affairs. Lviv, 2017. 204 p.(in Ukrainian).

9. Bohatyrov I.H. Criminology / ed. I.H. Bohatyrov, V.V. Topchii. Kyiv: VD Dakor, 2018. 352 p. (in Ukrainian).

10. Dromin V.M. Institutional theory of crime and criminalization of society: abstract dis. ... Doctor of legal sciences: 12.00.08 / Odesa Law Academy. Odesa, 2010. 40 p.(in Ukrainian).

11. Wolfe D., Hermanson D. The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *CPA Journal*. 2004. Issue 74.12. pp. 38–42. URL: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/1537>

**БРОВКОВА**  
Олена Георгіївна  
o.g.brovkova@opu.ua

**ЯКОВЕНКО**  
Олександра Ігорівна  
akovenkoaleksandra68@gmail.com

**ГОНДЮЛ**  
Роман Миколайович  
isidarsirin@gmail.com

к.е.н., с.н.с., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університет

студентка, Одеський національний  
політехнічний університет

студент, Одеський національний  
політехнічний університет

УДК 331.522

## ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЯК ОСНОВНИЙ ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ФІРМИ

### FINANCIAL MANAGEMENT AS THE MAIN MEANS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE FIRM

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.3.2>

**BROVKOVA Olena Heorhiivna** – PhD in Economics, Senior Researcher, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University

**YAKOVENKO Oleksandra Ihorivna** – student, Odesa National Polytechnic University

**HONDIUL Roman Mykolaiovych** – student, Odesa National Polytechnic University

*У статті розглянуто основні проблеми та особливості фінансового управління. Така тематика є актуальною, адже отримання прибутку для підприємства – це основна мета, а без умілого координування даного блоку вона є недосяжною. Визначено основні аспекти, завдання, проблеми та важелі фінансового управління. Запропоновано схему ключових етапів впровадження та ефективних рекомендацій для поступових змін у фінансовій сфері підприємства.*

\* \* \*

*The movement of capital underlies the movement of financial resources. Enterprise finance is a relationship, both monetary and economic, that arose as a result of the movement of money. These relationships need management. Management is a set of techniques and methods of purposeful influence on the object in order to achieve certain results.*

*The purpose of the paper is to identify the impact of financial management on the general state of the enterprise and its competitiveness. Determining the main features of the material condition of the enterprise. Development of a system of gradual and effective implementation of financial position management of the firm.*

*The main problems and features of financial management are considered in the article. This topic is relevant, because making a profit for the company is the main goal, and without the skillful coordination of this unit, it is unattainable. The paper identifies the main aspects, objectives, problems and levers of financial management. The scheme of key stages of implementation and effective recommendations on gradual changes in the financial sphere of the enterprise is offered.*

*For effective research such sources were used as: scientific works, various Internet-sources, materials from profile and periodicals. A systematic approach, generalization methods, dialectical analysis and synthesis were also used.*

*In the current environment, financial management is a system of optimal and rational use of funds, a mechanism for managing cash flows, which is aimed at increasing financial resources, investment and increasing capital.*

*First of all, the management staff of the enterprise must be able to realistically assess the financial condition of the enterprise as a whole and its competitors. This will ensure the survival of the enterprise and increase its competitiveness.*

*Financial management as financial resource management is very dynamic. It contains a system of principles, methods, forms and techniques of regulating the market mechanism in the field of finance in order to increase the competitiveness of the enterprise. To a large extent, the effectiveness of its activities depends on the speed of reaction to changes in financial market conditions, the situation in it and the financial condition of the enterprise.*

*Financial management is a science based on knowledge of basic management techniques, the ability to quickly and correctly assess the situation, the ability to quickly find a way out of a difficult situation. There is no universal algorithm of actions, but if you correctly use the methods, techniques and methods of solving standard problems, you can significantly increase the efficiency of the system.*

**Ключові слова:** фінансове управління, підприємницькі ризики, фінанси підприємств, ліквідність, платоспроможність

**Keywords:** financial management, business risks, enterprise finance, liquidity, solvency

## ВСТУП

Завдяки ринковій економіці посилилася роль фінансів. Це сталося, з одного боку, через виникнення нових господарюючих об'єктів, а з іншого – фінанси стають відособленою сферою грошових відносин. Це стається тому, що у ринкових відносинах гроші, виконуючи функцію засобів обігу, стають капіталом. Рух

капіталу лежить в основі руху фінансових ресурсів. Фінанси підприємства – це відносини як грошові, так і економічні, що виникли в результаті руху грошей. Ці відносини потребують управління. Управління – це сукупність прийомів та методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення певних результатів.

Управління фінансами – це керування грошовими потоками, рухом фінансових ресурсів та відповідною

організацією фінансових відносин. Воно являє собою свідомий та цілеспрямований вплив на економічні відносини, які зумовлені взаємними розрахунками між господарюючими об'єктами, рухом грошових потоків для отримання потрібного кінцевого результату, задля якого і функціонує підприємство. Важливим є те, що фінансове управління є особливо ефективним в умовах ринкової економіки, оскільки воно передбачає оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства. Фінансові ресурси можуть використовуватися, як активи, які генерують різні види доходів підприємства.

Накопиченню досвіду та вагомий вклад у дослідження фінансового управління зробили такі вчені, як І.Я. Лукасевич, В.В. Ковалев, М.Л. Савченко, Л.С. Стоянова. Світова школа фінансового управління базується на наукових працях таких вчених, як Дж. Линтнер, М. Милер, У. Шарп, Ю. Бригхем. У своїх роботах вони розглядали шляхи покращення фінансового стану підприємства, досліджували його основні складові та проблеми впровадження. Ці вчені використовували теорію та практику фінансового управління на функціонуючих в нестабільних умовах підприємствах, що дало їм змогу розробити нові методи та інструменти в аспекті прийняття фінансових рішень.

Вивчення основ управління фінансами: підприємцем, бізнесменом, будь-яким управлінцем є необхідною умовою у мінливому зовнішньому середовищі та нестабільній економічній ситуації.

**МЕТА** роботи – виявлення впливу фінансового

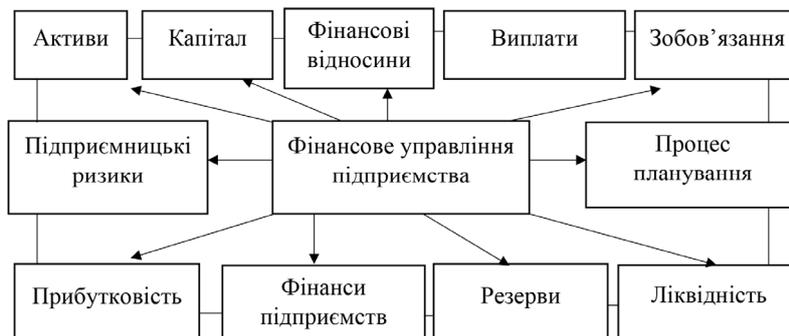


Рис. 1. Об'єкти фінансового управління [1]

Якщо розглядати фінансове управління як науку, то можна відмітити, що воно має складну структуру. Його основна складова формується на основі фінансового аналізу. Зв'язок між бухгалтерською звітністю та фінансовим управлінням очевидна. Для прийняття правильного управлінського рішення менеджер повинен мати достатньо інформації.

З позиції загального менеджменту, фінансовий менеджмент – це унікальний синтез науки та мистецтва. Він вимагає від управлінця знань в сфері фінансового регулювання та добре розвиненої інтуїції для управління грошовими потоками, залучення, правильного вливання та розподілу коштів на потреби фірми.

Управління фінансами підприємства передбачає вирішення таких проблем, які є, по суті, цілями фінансової стратегії:

- ліквідність і платоспроможність підприємства;
- прибутковість і рентабельність його діяльності;
- матеріальна забезпеченість працівників і власників, а в умовах соціально орієнтованої економіки –

управління на загальний стан функціонування підприємства та його конкурентоздатність, визначення основних особливостей матеріального стану підприємства, розроблення системи поступового та ефективного впровадження управління фінансовим положенням фірми.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для ефективного дослідження використовувалися такі джерела, як наукові праці, різні Internet-джерела, матеріали з профільних та періодичних видань. Також використовувався системний підхід, методи узагальнення, діалектичний аналіз та синтез.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Фінансова діяльність, така як формування, розподіл та використання грошових фондів для виконання своїх задач призводить до формування фінансів підприємства.

Зі свого боку фінансове управління – це такий процес, що дозволяє підприємству залишатися прибутковим, ліквідним та платоспроможним та мінімізувати усі грошові ризики. Основна мета управління фінансами – отримувати вигоду від функціонування підприємства та регулювати його діяльність так, щоб воно залишалось фінансово стійким та незалежним.

Предметом фінансового управління виступає контроль та координація над фінансовими потоками.

Нами було відмічено основні об'єкти фінансового управління (рис.1).

і соціальна забезпеченість [2].

Реалізація першої цілі зумовлює координацію та контроль всіх грошових джерел, за рахунок яких було сформовано майно підприємства та його оборотних і необоротних активів.

Реалізація другої цілі – це досягнення певного фінансового положення, в основі якої лежить раціональне та ефективне використання грошових коштів.

У процесі реалізації другої цілі фінансової стратегії підприємство може обрати більш радикальні методи такі, як:

- максимізацію прибутку на основі досягнутого рівня розвитку підприємства;
- захоплення долі ринка, що дозволить таким способом максимізувати прибуток;
- розвиток підприємства на основі властивостей та якостей випущеної продукції, особливостей технологій, які використовуються;
- збільшення ціни майна підприємства.

Управління фінансами регулює сферу фінансового

забезпечення капітальних вкладень на технічне оснащення, розширення, модернізацію та реконструкцію підприємства. Для здійснення таких завдань фінансовий відділ повинен аналізувати та приймати рішення стосовно:

- суми залучених коштів, які потенційно можуть надійти на підприємство від випуску цінних паперів;
- можливості отримання довгострокових кредитів;
- можливості покриття таких витрат за рахунок

власних коштів, суми чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

До головних фінансових принципів відносять: принцип економічної ефективності, орієнтація на довгострокові цілі, високий динамізм управління, наявність альтернативи, оптимізація фінансових показників.

Для більш детального вивчення терміну фінанси управління розглянуто основні його завдання, що подано на рис. 2.



Рис. 2. Основні завдання фінансового управління [1]

Достатній обсяг фінансових ресурсів досягається максимізацією власних внутрішніх джерел, управлінням залученими коштами та визначенням загальних потреб фінансових ресурсів у майбутньому.

Використання фінансових ресурсів залежно від основної сфери діяльності фірми потребують ефективного розподілу на потреби соціального, виробничого характеру, виплати на інвестиційний капітал тощо.

Оптимізація фінансового потоку здійснюється за рахунок управління фінансовими потоками залежно від кругообороту капіталу за певний період.

Прибутковість діяльності організації обумовлюється налагодженою фінансовою та операційною діяльністю, залученням зовнішніх ресурсів, а також ефективним управлінням активами.

Максимізація прибутку може існувати лише тоді, коли росте рівень грошового ризику, ці показники існують у купі, адже між ними є зв'язки. Даний процес має здійснюватися за умови встановленого фінансового ризику, оптимальне його значення встановлюють власники та менеджери підприємства.

Така максимізація може бути забезпечена шляхом диверсифікації видів операційної і фінансової діяльності, а також пакета фінансових інвестицій, профілактики та уникнення окремих фінансових ризиків, ефективними формами їх внутрішнього і зовнішнього страхування [1].

Оптимізація структури капіталу базується на підтриманні рівноваги між власними та позиковими коштами, за рівень зобов'язань перед кредиторами, інвесторами та рівень дебіторської заборгованості. А також для досягнення фінансової стійкості можуть розроблятися пропозиції стосовно боргових зобов'язань з метою формування ефективного забезпечення у капіталі.

Розроблення кредитної політики базується на виборі однієї з трьох типів, таких як: консервативний, помірний, агресивний.

Фінансова звітність являє собою інформаційну базу, за допомогою якої користувачі можуть дізнатися про придбання, продаж та володіння цінними паперами, яку участь вони беруть у формуванні ка-

підгалузі підприємства, дати оцінку управлінню фірми, дізнатися розміри дивідендів, які мають бути розподілені, а також визначити зобов'язання підприємства.

Фінансове моделювання – це процес, який передбачає використання фінансових моделей та методів фінансового управління.

Визначення ефективних напрямів інвестування фінансових ресурсів дозволяє визначити основні потреби підприємства і направити кошти у потрібну сферу. Найчастіше підприємства інвестують кошти на розширення та оновлення своїх активів.

Основне призначення фінансового менеджменту – це ефективна побудова системи управління фінансами, яка допомагає реалізувати усі тактичні та стратегічні цілі підприємства.

Управління фінансами залежить від низки певних факторів, таких як: форма власності, розмір підприємства, технологічні потужності, галузеві особливості.

Залежно від об'ємів та ступені важкості задач фінансова служба підприємства може бути представлена фінансовим управлінням, фінансовим відділом, фінансовим директором або головним бухгалтером (на малих підприємствах).

У процесі організації фінансової діяльності використовуються такі фінансові інструменти: фінансові активи – грошові кошти; контрактне право отримувати від іншого підприємства грошові кошти; контрактне право обміну з іншими підприємствами фінансовими інструментами на взаємовигідних умовах; договірне контрактне право поступки або переуступки прав вимоги; контрактні права з довірчого трастовим управлінням; фінансові зобов'язання – контрактні договірні зобов'язання з виплати грошових коштів, надання іншого виду активів іншому підприємству, обміну фінансовими інструментами з іншими підприємствами на потенційно вигідних умовах [3].

Існують різновиди фінансових інструментів, що поділяються на первинні та похідні. До перших відносять: акції, облігації, дебіторська та кредиторська заборгованість, грошові кошти тощо, а до других – опціони, ф'ючерси. До основних методів управління фінансами відносять: аналіз, аудит, контроль, планування, оптимізація, кредитування, використання лізингу, організація, інвестування, оренда.

Отже, роль фінансового управління полягає у науковій обґрунтованості процесу управління фінансовою діяльністю підприємства. Ця наукова основа фінансового управління надає можливість опрацювання джерел фінансової інформації, на основі чого можна розробляти шляхи прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері фінансів [1].

З іншого боку, фінансові інструменти можна розділити на чотири напрями:

Перший напрям – це бухгалтерський облік. Облік коштів, які отримує підприємство, є важливою частиною процесу управління фінансами. Це стосується не тільки системи бухгалтерського обліку, яка використовується на підприємстві, а й методів витрати коштів та, що більш важливо, як це сприяє досягненню цілей організації.

Другий напрям – це бюджетування. Процес бюджетування передбачає обчислення витрат і доходів, їх порівняння та аналіз з метою створення прогнозу руху

грошових потоків (загальної суми грошей, що перемищуються в організацію та з неї).

Третій напрям – це фінансовий контроль. Система фінансового контролю має забезпечувати високий рівень безпеки фінансів та активів підприємства. Такою системою є система контролю запасів, яка реєструє активи, що споживаються або реалізуються, а також внутрішні та зовнішні аудити. Інакше кажучи, якщо на підприємстві працює система фінансового контролю, то фінансові ресурси використовуються правильно та ефективно.

Четвертий напрям – це фінансова звітність. Останнім елементом схеми фінансового моніторингу, оцінювання та навчання є складання фінансових звітів з метою оцінювання прогресу та результатів фінансових справ на підприємстві. Якщо вже були вжиті запропоновані кроки, – проведений бухгалтерський облік, укладений бюджет та проведені різні перевірки, – скласти фінансовий звіт відносно легко. Важливо, щоб звіт був своєчасним, точним та актуальним.

**Сутність фінансового управління реалізується через його функції.**

1. *Оцінювання вимог до капіталу.* Фінансовий менеджер має проводити оцінювання вимог до капіталу підприємства. Це залежить від очікуваних витрат і доходу, а також від запланованих програм дій та політики підприємства. Коли оцінка проведена правильно – це збільшить економічну ефективність підприємства.

2. *Визначення складу капіталу.* Після того, як була проведена оцінювання капіталу, потрібно визначити структуру капіталу. Для цього проводиться коротко- та довгостроковий аналіз своїх зобов'язань. Це залежить від частини власного капіталу, який володіє підприємство та додаткових коштів, що були залучені зі сторонніх джерел.

3. *Вибір джерел фінансування.* Для залучення додаткових коштів підприємство має кілька шляхів:

- а) випуск акцій;
- б) позики, які братимуться у банків або інших фінансових установах;
- в) державні депозити у формі облігацій.

Вибір має залежати від переваг та недоліків кожного джерела у конкретних обставинах.

4. *Інвестування коштів.* Фінансовий менеджер повинен прийняти рішення про інвестування у різні проекти, щоб розподілити ризики та забезпечити безпеку інвестицій та регулярні надходження прибутку.

5. *Розпорядження надлишками.* Рішення стосовно чистого прибутку повинен приймати фінансовий менеджер. Для цього є два способи:

- а) розподіл дивідендів та/або бонусів – включає визначення їх розміру;
- б) нерозподілений прибуток – обсяг повинен бути визначений в залежності від планів компанії.

6. *Управління коштами.* Фінансовий менеджер повинен прийняти рішення стосовно управління коштами. Вони потрібні для багатьох цілей, таких як виплата заробітної плати, оплати рахунків за електроенергію та воду, погашення поточних зобов'язань, підтримання достатньої кількості запасів, придбання сировини тощо.

7. *Фінансовий контроль.* Фінансовий менеджер повинен не тільки планувати, залучати та використо-

увати кошти, а й здійснювати контроль над ними. Це можна робити за допомогою різних методів, наприклад, аналізу коефіцієнтів, фінансового прогнозування, контролю витрат прибутку тощо.

Наведені вище функції можна згрупувати за трьома напрямками:

Перший напрям – бюджетування капіталу. Воно пов'язане з визначенням дій, які потрібно здійснити задля досягнення як короткочасних так і довгострокових цілей.

Другий напрям – структура капіталу. Структура визначає спосіб оплати операцій та її нарощення. А якщо є можливість взяти довгостроковий кредит під низький відсоток – слід нею скористатися. Також підприємство може звернутися за фінансуванням до приватної інвестиційної компанії, розглянути можливість продажу активів.

Третій напрям – управління оборотними коштами. Функції цього напрямку гарантують наявність достатньої кількості коштів для повсякденних операцій, наприклад, оплати праці робітників та придбання сировини для виробництва.

Інший аспект фінансового управління – оцінювання та управління ризиками. Їх є кілька видів:

1. Ринковий ризик. Впливає на інвестиції у бізнес та результати діяльності. Сюди також може відноситися фінансовий ризик, характерний для галузі (як приклад – вплив пандемії на роботу ресторанів).

2. Кредитний ризик. Впливає, наприклад, на те, що клієнти невчасно виконують зобов'язання, а отже, підприємство не має коштів для виконання вже своїх зобов'язань. Це може негативно вплинути на кредитоспроможність.

3. Ризик ліквідності. Фінансовий менеджер має відстежувати поточний рух активів, оцінювати майбутні потреби у коштах та бути готовими звільнити оборотний капітал за потреби.

4. Операційний ризик. Це загальна категорія, яка може включати, наприклад плани відновлення на випадок якоїсь катастрофи або дій у випадку зникнення одного з менеджерів.

Варто розуміти, чому фінансове управління є таким важливим для підприємства. Це тому, що фінансове управління:

- формує правила для фінансового планування;
- сприяє у залученні коштів з різноманітних джерел;
- сприяє в інвестуванні коштів;
- підвищує ефективність координації;
- знижує час простою виробництва;
- скорочує фінансові втрати;
- зменшує вартість фонду;
- забезпечує належне використання фонду;
- допомагає бізнес-фірмам приймати фінансові рішення;
- формує орієнтир для отримання максимального прибутку за мінімальних витрат;
- збільшує достаток акціонерів;
- контролює фінансові аспекти бізнесу;
- надає інформацію через фінансову звітність;
- інформує працівників про економію коштів.

## ВИСНОВОК

У теперішніх умовах фінансове управління являє собою систему оптимального і раціонального використання коштів, механізм управління грошовими потоками, який направлений на зростання фінансових ресурсів, інвестицій та збільшення обсягу капіталу.

Управлінський персонал підприємства найперше має вміти реально оцінювати фінансовий стан всього підприємства загалом та його конкурентів. Це дозволить забезпечувати виживання підприємства та підвищувати його конкурентоспроможність.

Фінансовий менеджмент як управління фінансовими ресурсами є дуже динамічним. Він містить у собі систему принципів, методів, форм і прийомів регулювання ринкового механізму у сфері фінансів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Багато в чому ефективність його діяльності залежить від швидкості реакції на зміни умов фінансового ринку, ситуації на ньому та фінансовому стану підприємства.

Фінансове управління – це наука, яка ґрунтується на знанні базових прийомів управління, на вмінні швидко і коректно оцінювати ситуацію, на вмінні оперативно знаходити вихід із складного становища. Універсального алгоритму дій не існує, але якщо правильно використовувати методи, прийоми та способи вирішення стандартних проблем, можна істотно підвищити ефективність системи.

Узагальнюючи, можна сказати, що фінанси є двигуном діяльності підприємства, а тому управління фінансами є виключно важливим елементом побудови стратегії. А для побудови стратегії потрібно чітко бачити свою ціль, чесно оцінювати свої сильні та слабкі сторони, зовнішні загрози та можливості. Тому будь-яке управління – багатогранний процес, який вимагає розуміння всіх чинників контролю та координації підвладних ресурсів, уміння змінювати свої цілі та змінюватися самим. Система управління фінансами має бути такою, що сама розвивається та пристосовується до обставин. Тому можна сказати, що управління фінансами направлене на оптимізацію руху та розподіл коштів для досягнення цілей підприємства та окремих його підрозділів.

### Список використаних джерел

1. Моделі фінансового управління. *Навчальні матеріали онлайн*. URL: [https://pidru4niki.com/1706100240751/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/modeli\\_finansovogo\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/1706100240751/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/modeli_finansovogo_upravlinnya)
2. Основы финансового управления предприятием. *Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-finansovogo-upravleniya-predpriyatiem/viewer>
3. Финансовое управление предприятием. *Центр управления финансами*. URL: <https://center-yf.ru/data/ip/finansovoe-upravlenie-predpriyatiem.php>
4. Financial Management – Meaning, Objectives and Functions. *Management Study Guide*: веб-сайт. URL: <https://www.managementstudyguide.com/financial-management.htm>
5. Financial Management Explained: Scope, Objectives and Importance. *Oracle Netsuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/financial-management.shtml>
6. Financial management. *The learning curve*. URL:

<http://www.unoy.org/evaluationguide/learning/for-organisations/financial-management/>

7. What is financial management and example? Explain its functions and importance? *Консалтинговая компания «Startup Plan»*. URL: <https://startupaplan.com/what-is-financial-management/>

8. Финансовое управление. *Финансовый анализ*. URL: <http://1-fin.ru/?id=281&t=1284>

### **References**

1. Models of financial management. *Learning materials online*. URL:

[https://pidru4niki.com/1706100240751/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/modeli\\_finansovogo\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/1706100240751/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/modeli_finansovogo_upravlinnya) (in Ukrainian).

2. Fundamentals of financial management of an enterprise. *Scientific electronic library "CyberLeninka"*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-finansovogo-upravleniya-predpriyatiem/viewer> (in Russian).

3. Financial management of the enterprise. *Financial*

*Management Center*. URL: <https://center-yf.ru/data/ip/finansovoe-upravlenie-predpriyatiem.php> (in Russian).

4. Financial Management – Meaning, Objectives and Functions. *Management Study Guide*. URL: <https://www.managementstudyguide.com/financial-management.htm> (in Russian).

5. Financial Management Explained: Scope, Objectives and Importance. *Oracle Netsuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/financial-management.shtml>

6. Financial management. *The learning curve*. URL: <http://www.unoy.org/evaluationguide/learning/for-organisations/financial-management/>

7. What is financial management and example? Explain its functions and importance? *Consulting company "Startup Plan"*. URL: <https://startupaplan.com/what-is-financial-management/>

8. Financial management. *Financial analysis*. URL: <http://1-fin.ru/?id=281&t=1284>

**ОЗЕРСЬКИЙ**  
 Ігор Володимирович  
 ozerskuy-i-v@ukr.net



УДК 347.63

**УРАХУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ОЦІНКИ РОДИННИХ  
 ВЗАЄМИН ЯК ОДИН ІЗ ЧИННИКІВ ВНУТРІШНЬОГО  
 ПЕРЕКОНАННЯ СУДДІ ПІД ЧАС УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО  
 ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ ПРОЖИВАННЯ ДИТИНИ**

**TAKING INTO ACCOUNT THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL  
 ASSESSMENT OF FAMILY RELATIONSHIPS AS ONE OF THE FACTORS  
 OF THE JUDGE'S INNER CONVICTION IN MAKING A DECISION ON  
 DETERMINING THE CHILD'S PLACE OF RESIDENCE**

д.ю.н., професор, Чорноморський  
 національний університет імені  
 Петра Могили

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.3.3>

**OZERSKIY Ihor Volodymyrovych** – Doctor of Law, Professor, Petro Mohyla Black Sea National University

У статті досліджується правова проблема визначення місця проживання малолітньої дитини з одним із батьків. Проаналізовано становлення європейської та національної юридичної практики та її сучасні підходи до вирішення подібних спорів. Досліджено теоретичні та практичні питання визначення місця проживання дитини з урахуванням її якнайкращих інтересів на ґрунті вивчення матеріалів судових справ національних судів та аналізу рішень Європейського суду з прав людини. У контексті означеного пропонується авторський підхід у застосуванні норм цивільного процесуального законодавства з оптимізації механізму визначення місця проживання дитини на ґрунті висновку спеціаліста психолога. Автором наголошується необхідність врахування судом висновків спеціалістів-психологів під час ухвалення рішення для визначення місця проживання дитини.

\* \* \*

The paper explores the legal problem of determining the place of residence of a minor child with one parent. The emergence of European and national jurisprudence and its current approaches to resolving such disputes are analyzed. Theoretical and practical issues of determining the child's place of residence, taking into account its best interests on the basis of studying the case materials of national courts and analyzing the decisions of the European Court of Human Rights. In the context of the specified the author's approach of application of norms of the civil procedural legislation concerning optimization of the mechanism of definition of a place of residence of the child on the basis of the conclusion of the expert of the psychologist is offered. The author emphasizes the need for the court to take into account the conclusions of psychologists when deciding to determine the child's place of residence.

States that the child's opinion can be reflected in written and electronic evidence, of the conclusions, of the psychological examination, of the conclusion, of a specialist psychologist, psychological examination, of the child's testimony in the courtroom and by videoconference. Property capabilities of each parent from the standpoint of case law are not decisive because a more important criterion for consideration in making a decision is the psychological relationship between the child and parents. The issue of ensuring the interests of the child is based on the understanding that the divorce of parents for children and always a heavy psychological burden and adults dealing only with their problems forget about the radical changes in the life of the child: new environment and place of residence, inability to communicate with both parents at the same time, etc. Diagnosis by a psychologist of the peculiarities of child-parent relationship should be organized in accordance with all psychometric requirements and carried out using professional methods and techniques. Taking into account the psychological characteristics of the child, the psychologist will be able to provide an opinion on the appropriateness of determining the place of residence of the latter with his mother or father.

**Ключові слова:** якнайкращі інтереси дитини, визначення місця проживання, суд, психологічні знання, експертиза

**Keywords:** best interests of the child, determination of place of residence, court, psychological knowledge, expertise, examination

## ВСТУП

Досить відомо, що вже після припинення спільного проживання колишнє подружжя залишаються у вкрай конфліктних взаєминах між собою. Найбільш прикрою в цьому разі видається ситуація, в якій заручниками дорослих чвар стають діти. З цього моменту одним із ключових питань, яке необхідно вирішувати батькам у разі припинення спільного проживання, залишиться визначення місця проживання дитини. Відповідно до чч. 2, 8, 9, 10 ст. 7 СК України, сімейні відносини можуть бути врегульовано за домовленістю (договором) між їх учасниками на засадах справедливості, добросовісності та розумності відповідно до моральних засад суспільства.

Окремим організаційно-правовим та психологічним

аспектам проблеми визначення місця проживання дитини у цивільному судочинстві присвячені роботи вітчизняних та закордонних вчених, зокрема Л. Баранової, В. Борисової, І. Жилінкової, О. Кармази, Л. Кушинської, Т. Кобзевої, А. Мінченко, А. Ольхової, З. Ромовської, С. Фурси, Є. Фурси, В. Шапіри, В. Яроцького та ін., проте наявний стан дієвого механізму застосування чинного національного законодавства та міжнародних нормативно-правових актів опосередкованих психологічним коннектом врахування якнайкращих інтересів дитини потребує подальшого вдосконалення.

**МЕТА** роботи – опрацювання дієвих юридично-психологічних механізмів врахування якнайкращих інтересів дитини у визначенні її місця проживання.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використовувалися методи системного аналізу (*уможливив здійснити аналіз фундаментальних положень сучасної теорії цивільничної науки, юридичної психології, законодавчих та нормативних актів України*), а також наукових праць вітчизняних і закордонних учених із проблем визначення місця проживання дитини з урахуванням її якнайкращих інтересів; формально-юридичний (*для співставлення рішень національних судів реаліям міжнародних стандартів у цій царині*); абстрактно-логічний (*для формулювання висновків*).

## РЕЗУЛЬТАТИ

На психологічну складову під час визначення місця проживання дитини було звернено увагу у Постанові Верховного Суду від 18 березня 2019 р., у справі № 215/4452/16-ц із визначення місця проживання дитини, де Суд погодився з рішенням апеляційної інстанції про визначальність значення інтересів самої дитини у вирішенні спору стосовно місця її проживання. Так, дитина під час надання пояснень у суді першої та апеляційної інстанції виявила свою прихильність до батька, пояснила, що матір любить, проте бажає проживати з батьком, дослухається його думки. В одній із правових позицій Верховного Суду залученого до справи спеціаліста-психолога взагалі було названо юридичним психологом та проаналізовано його психологічне дослідження. Якщо конкретно, то у Постанові КЦС ВС від 23 грудня 2020 р., у справі № 712/11527/17 (провадження № 61–18882св19) було зазначено: «У висновку спеціаліста за результатами проведення психологічного дослідження від 18 червня 2019 року № 04/19, виконаному юридичним психологом вищої категорії ОСОБА\_13, зазначено, що для малолітнього віку дитини вкрай необхідним є контакт із матір'ю незалежно від статі. У цьому віці діти найбільш прив'язані до матері. Вона необхідна як опора, як образ формуючи «Я» особистості, як джерело безпеки й задоволення нагальних потреб, тут формується почуття любові, ніжності, жалю і співчуття. Тому для доньки ОСОБА\_15 дуже важливо, щоб у неї також було сформовано відчуття безпеки й підтримки. Для дитини таким «притулком» зазвичай служать поцілунків, голос, обійми й коліна матері, читання в ліжку, спільні прогулянки, що в результаті допоможе дитині здійснювати посилений контроль, постійне регулювання думок і поведінки».

Втім, висновок спеціаліста психолога у згаданій вище справі Верховний Суд визнав не належним доказом у справі з причини: 1) не врахування психологом фактичних обставин справи, 2) неспілкування психолога з дитиною або одним із батьків, 3) невивчення матеріалів справи. Така позиція Верховного Суду ґрунтується на тому, що: апеляційним судом не враховано, що висновок психолога ґрунтується на поясненнях матері, а також окремих письмових документах, наданих лише однією стороною; у психолога не перебували у дослідженні матеріали справи, яка переглядається, психолог особисто не спілкувалася з малолітньою дитиною та батьком дитини; висновок психолога містить загальні висновки про зв'язок матері з дитиною такого віку без урахування фактичних

обставин цієї справи, яка переглядається; висновок психолога не містить інформацію щодо предмета доказування, а тому не може бути належним доказом у цій справі.

Однак, важливо пам'ятати, що жоден доказ не має для суду заздалегідь встановленої сили. Саме тому суд і оцінює належність, допустимість, достовірність кожного доказу окремо, а також достатність і взаємозв'язок доказів у їх сукупності. Суд у цьому випадку оцінив психологічне дослідження юридичного психолога однобічно й лише з позицій права, а тому й визнав його неналежним доказом, спираючись на знання у галузі юриспруденції, а не психології. Відтак, якби Суд із власної ініціативи призначив за результатами вивчення висновку юридичного психолога судово-психологічну експертизу поставивши експерту єдине запитання: «*Чи можливо на ґрунті психологічного дослідження проведеного юридичним психологом ОСОБА\_13 довести доцільність постійного місця проживання малолітньої дочки з позивачем?*», то переконався б, що арсенал методів застосованих можливостей психологічної науки набагато ширше їх сприйняття викладеного матеріалу психологічного дослідження.

Як приклад, урахування психологічної складової, варто навести й рішення Сумського апеляційного суду, де останнім, у постанові від 1 березня 2019 р., у справі № 585/3741/16-ц із повернення дитини за постійним місцем проживання було зазначено про безпідставність неврахування судом першої інстанції думки дитини, яка висловлена вільно та усвідомлено. На підтвердження вільного волевиявлення дитини було враховано висновок та особисті пояснення практичного психолога, який вказав про те, що в силу свого високого індивідуального розумового розвитку, який сягає набагато вище 7-річного віку, дитина досягла такого рівня зрілості, розвитку, за якого може висловлювати свою думку вільно та усвідомлено. Відтак, для підтвердження вільного волевиявлення дитини судом було враховано саме висновок фахівця-психолога, оскільки останній є належним доказом досягнення дитиною такого рівня зрілості, розвитку, за якого вона висловлює свою думку вільно та усвідомлено.

Отже, виходячи з означеного, варто констатувати, що думка дитини може відображатись у письмових доказах (висновках психологічних досліджень, висновках органів опіки та піклування, письмових зверненнях дитини до суду тощо); електронних доказах (відео, аудіо зверненнях до суду, повідомленнях у соціальних мережах тощо); висновках психологічної експертизи, психологічного обстеження; показаннях дитини (особисто у залі судового засідання, та за допомогою відеоконференції). Стосовно останнього (*особисто у залі судового засідання, та за допомогою відеоконференції*), процедурно це реалізується у присутності представників закладів освіти, і звичайно що фахівців психологів, краще юридичних (Постанова Верховного Суду від 05 вересня 2018 р. у справі № 752/22028/16-ц із визначення місця проживання малолітніх дітей разом із матір'ю). Так, у судовому засіданні було заслухано думку малолітнього 2008 р. народження, та малолітнього 2010 р. народження, у присутності представників сторін, психолога школи та приватного психолога з приводу того, з ким із батьків вони бажають

проживати.

У Постанові Верховного Суду від 2 травня 2018 р, у справі № 404/1100/16-ц, Суд під час визначення місця проживання дитини, теж врахував позицію практичного психолога, який тривалий час зустрічався з дитиною, досліджував її психологічний стан, здійснював постійне психологічне обстеження останньої зі встановлення емоційного контакту до одного з батьків. Психологом було встановлено, що дитина бажає проживати та є емоційно прихильною саме до батька, але на висловлену думку фахівця спілкування з матір'ю для нормального психологічного розвитку дитини повинне теж бути налагоджене у житті дитини. ЄСПЛ неодноразово аналізував позитивні зобов'язання держави із забезпечення вказаних інтересів в аспекті дотримання ст. 8 Конвенції про захист прав людини й основоположних свобод та вказував, що у визначенні основних інтересів дитини у кожному конкретному випадку необхідно враховувати дві умови. Подібну позицію висловлено й у Постанові Верховного Суду від 24.04.2019 р. (справа № 520/13963/17, провадження № 61-47945св18), де підкреслено, що обставинами, які суд повинен врахувати під час визначення місця проживання дитини є конкретні умови виховання, а не лише: матеріальне забезпечення дитини. Водночас Суд зауважив, що більш вагомим критерієм у постановленні рішення – є психологічний зв'язок між дитиною та батьками, тобто психологічні чинники, а не матеріальні. Питання забезпечення інтересів дитини ґрунтується на розумінні, що розлучення батьків для дітей – це завжди тяжке психологічне навантаження, а дорослі займаючись лише своїми проблемами забувають про кардинальні зміни у житті дитини: нове оточення та місце проживання, неможливість спілкування з двома батьками одночасно тощо.

Провідним мотивом у дитячо-батьківських відносинах виступають інтереси дитини. Згідно і п. 18 постанови Пленуму Верховного Суду України від 21.12.2007 р. № 11, у вирішенні спору про місце проживання дитини належить звертати особливу увагу на її вік та з'ясовувати, з ким із батьків вона бажає проживати. Примусове передання дитини на постійне проживання із матір'ю, з якою в дитини станом на час розгляду справи відсутній постійний емоційний, сімейний зв'язок та до якої дитина не відчуває такої сильної прихильності, як до вищеназваних родичів, вочевидь не відповідатиме інтересам дитини. Крім того, примусове передання дитини на постійне проживання із матір'ю в інший населений пункт приз-

веде до необхідності зміни соціального оточення дитини, місця навчання дитини, що порушить стабільність життя дитини. Зміна місця проживання дитини внаслідок певної емоційно-поведінкової моделі батька відносно матері, на думку суду, є неадекватним та неспівмірним заходом реагування на емоційно-поведінкову модель батька з огляду на конкретні обставини цієї справи та з огляду на інтереси дитини.

### ВИСНОВКИ

Також важливим чинником у взаємодії матері (батька) з дитиною є усвідомлення та відчуття того, що різноманітні способи, якими вона (він) стимулює дитину, впливають на загальний розвиток останньої, призводять у гармонію вербальну та невербальну взаємодію і сприяють її гармонійному розвитку. Якщо дитина за психологічними параметрами виявиться інтелектуально розвиненою, цікавою, а мати, на відміну від батька, такою, що докладає всіх зусиль для найкращого життя та розвитку свого сина, то це підстава для висування про проживання матері з дитиною. Як приклад, варто навести Постанову Верховного Суду від 06.06.2019 р., у справі № 495/2106/17), де останній погодився з рішенням апеляційного суду, у частині врахування останнім результатів психологічних досліджень та спостережень здійснених під час психоко-рекційної роботи психолога з дитиною. Відтак, апеляційний суд, з позицій Верховного Суду, дійшов правильного висновку, що місце проживання дитини має бути визначено разом із матір'ю, тому, що нею створено більш сприятливі умови для проживання дитини.

### Список використаних джерел

1. Верховна Рада України: Офіційний вебпортал парламенту України «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua>
3. Європейський суд із прав людини. URL: <https://www.echr.coe.int>

### References

1. Verkhovna Rada of Ukraine: Official web-portal of the Parliament of Ukraine. «Legislation of Ukraine». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (in Ukrainian).
2. Unified state register of court decisions URL: <https://reyestr.court.gov.ua> (in Ukrainian).
3. European Court of Human Rights. URL: <https://www.echr.coe.int>

**СТАНІСЛАВИК**  
Олена В'ячеславівна  
elenastanislyvyk@ukr.net

УДК 005.95

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ НА  
ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

**FEATURES OF PERSONNEL  
MANAGEMENT OF ENTERPRISES ON THE  
BASIS OF DIGITALIZATION**

д.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університет

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.3.4>

**КОВАЛЕНКО**  
Олександр Михайлович  
a.m.kovalenko@mzeid.in

д.е.н., професор, Одеський  
національний політехнічний  
університет

**STANISLAVYK Olena Viacheslavivna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University

**KOVALENKO Oleksandr Mykhailovych** – Doctor of Economics, Professor, Odesa National Polytechnic University

Управління персоналом є найдинамічнішою підсистемою будь-якого підприємства, й якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом тягне за собою значний вплив на результати діяльності підприємства загалом. Це підтверджує особливу значимість вивчення впливу діджиталізації на дану сферу управління. У статті сфокусовано увагу на трансформації найважливішої підсистеми управління підприємством – системи управління персоналом під впливом цифрової економіки. На стикі цифровізації й управління персоналом виникає нова форма управління – діджиталізоване управління персоналом. Розглянуто основні теоретичні положення діджиталізованого управління персоналом підприємства, позначено його принципи, вплив на внутрішнє середовище й ринок праці загалом.

\* \* \*

**Introduction.** The transition to the digital economy and rapid development of information technologies actualize the task of companies to find new models of business management. The formation and development of the digital strategy integrated with business and HR strategies becomes prerequisite for ensuring the stable competitive position of enterprise in the market due to its transformation into the technological one. Personnel management is a dynamic subsystem of any enterprise, and qualitative rethinking of human resources management methods and technologies entails a significant impact on the results of the enterprise as a whole. It confirms the special importance of studying the impact of digitization on this area of management.

**The purpose of the paper** is to study the features of personnel management of enterprises on the basis of digitalization.

**Results.** Important aspects of digitization impact on enterprise personnel management are shown. It is focused the attention on the transformation of the most important subsystem of enterprise management – the system of personnel management under the influence of the digital economy. At the junction of digitalization and personnel management, a new form of management arises – digitalized personnel management. The main theoretical provisions of digitalized personnel management are considered, its principles, influence on the internal environment and the labor market as a whole are indicated.

**Conclusion.** Personnel management is the most dynamic subsystem of the enterprise, and a qualitative rethinking of methods and technologies of personnel management entails a significant impact on the results of the enterprise as a whole. It confirms the special importance of studying the impact of digitalization on this area of management. Transformation of personnel management processes under the influence of digitalization is inevitable due to the evolution of enterprise management in general and it is a positive event, because entails increasing efficiency and shifting staff employment to more creative professions, which require unique knowledge, skills and abilities. Undoubtedly, such qualitative transformations will affect not only the internal environment of the enterprise, but also the labor market as a whole and in connection with it the education system. To achieve the positive effect of such transformations, comprehensive work is needed to implement them both at the level of individual enterprises and at the level of the national economic system. Modernization of personnel management methods may require significant investment in technology and communication, but the consequences of non-compliance with consumer experience can be significant not only for the reputation, brand, involvement and retention of employees, but also to achieve the key purpose of the enterprise.

**Ключові слова:** процеси управління персоналом, підсистема підприємства, діджиталізація, цифрові технології, діджиталізоване управління персоналом, HR-процеси

**Keywords:** personnel management processes, enterprise subsystem, digitalization, digital technologies, digitalized personnel management, HR processes

## ВСТУП

Перехід до цифрової економіки та стрімкий розвиток інформаційних технологій актуалізують перед підприємствами завдання пошуку нових моделей управління бізнесом. Формування й розвиток digital-стратегії, інтегрованої з бізнес- і HR-стратегіями стає необхідною умовою забезпечення сталого конкурентного становища підприємства на ринку завдяки її трансформації у технологічну. Управління персоналом є найдинамічнішою підсистемою підприємства, й якісне переосмислення методів і технологій управ-

ління персоналом тягне за собою значний вплив на результат діяльності підприємства загалом, що підтверджує особливу значимість вивчення впливу діджиталізації на дану сферу управління.

Дослідженню проблем теорії й практики управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Заданими питаннями займалися закордонні науковці: І. Беккер, П. Друкер, В. Горфінкель, Т. Пітерс, Г. Саймон, Н. Суrowsкіна. Вагомий внесок у теорію та методологію управління персоналом, зокрема на засадах діджиталізації, зробили вітчизняні науковці, такі як Д. Богиня, Т. Збрицька, А. Колот, П. Микитюк,

В. Петюх, В. Савченко.

Не зважаючи на достатні теоретико-прикладні дослідження різних науковців у галузі управління персоналом, потребують комплексного, глибокого дослідження сучасні аспекти процесу управління персоналом, забезпечення його перманентного розвитку на засадах діджиталізації.

**МЕТА** статті – дослідити особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці провідних вчених, а також матеріали періодичних видань. Під час проведення дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У закордонній літературі вперше поняття «діджиталізація» було вжито в 1971 р. професором Вачалом, який у своїй роботі розглядав соціальні наслідки «діджиталізації суспільства» й недоляки переходу до електронно-обчислювальних систем. В Україні цей термін отримав своє поширення в останні роки, і все частіше його можна чути від керівників різних підприємств, особливо фінансового сектору економіки. Діджиталізація – це способи переведення будь-якого виду інформації у цифрову форму. Діджиталізацію стали визначати як один з ознак сучасної епохи. Незабаром завдяки цьому процесу людство матиме єдину інфраструктуру, яка пов'язує всі види діяльності суспільства. Є кілька аспектів, які вчені відносять до форм діджиталізації у сьогоднішньому світі. Ріст глобалізації, який відбувається за допомогою цифрових технологій, сприяє розвитку економіки за межами національного кордону. Згодом діджиталізація, інформатизація і глобалізація приведуть до того, що кордони між державами будуть розмиті, і це призведе до культурних змін, а також вплине на капітал, товари й самих людей. Особливою властивістю діджиталізації варто відзначити конвергенцію, під якою ми розуміємо злиття деяких ознак і елементів у незалежних одна від одної явищах. На сьогоднішній момент діджиталізації зачіпає різні сфери людського життя. Активне проникнення діджиталізації можна відзначити у таких областях, як охорона здоров'я, культура, політика.

Будучи органічним елементом, підприємства зазнають постійні зміни у своїй структурі, технологіях і форматах управління. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій особливого значення набувають перетворення в критеріях оцінки ефективності управління персоналом, зумовлені мінливістю внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Корінні зміни проявляються в управлінні ресурсною складовою підприємства, у тому числі в управлінні людськими ресурсами.

Під діджиталізацією ми розуміємо поглиблену трансформацію підприємства, що має на увазі активне використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності й покращення досвіду взаємодії з клієнтами.

Діджиталізація спрямована на досягнення таких

цілей, як:

- підвищення якості продукту підприємства;
- модифікація середовища використання продукту підприємства;
- підвищення ефективності процесів створення додаткової вартості;
- оптимізація внутрішніх і зовнішніх комунікацій на підприємстві.

Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язано з якісними змінами в системі управління персоналом.

Традиційна система управління людськими ресурсами на сучасному етапі економічного розвитку включає, як правило, кілька основоположних підсистем, що спеціалізуються на здійсненні низки певних функцій:

- підсистема загального й лінійного управління кадрами;
- підсистема оцінки кадрів;
- маркетинг персоналу;
- підсистема обліку та економічного планування;
- підсистема управління організаційними відносинами;
- підсистема розвитку й навчання кадрів;
- підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом тощо.

Процеси діджиталізації вносять коректування у систему управління людськими ресурсами, зміщуючи акцент значущості у сторону комунікаційного середовища підприємства (інформаційного простору).

Розглядаючи класичну парадигму управління людськими ресурсами порівняно з новою – діджиталізованим управлінням персоналом, ми виділяємо наступні відмінні риси (надано у табл. 1).

У сучасній літературі немає єдиного визначення терміну «діджиталізоване управління персоналом». Теорія і практика позначають цифровізацію окремих процесів управління персоналом, але водночас не розглядають їх структурні зміни.

Під діджиталізованим управлінням персоналом ми розуміємо парадигму управління людським капіталом, що передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду й талантів співробітників.

Для діджиталізованого управління персоналом характерні такі принципи:

- гнучкий підхід до розвитку персоналу;
- системне підпорядкування цілям підприємства;
- інтеграція менеджменту і власників бізнесу в загальну систему управління;
- випереджальна мотивація;
- персонал розглядається як інвестиції, що необхідно розвивати;
- превалювання потенціалу під час підбору кадрів;
- переважання робочих груп та проектних команд перед традиційними структурними підрозділами;
- проактивна інноваційна функція;
- стимулювання змін.

Наслідки необхідних організаційних змін проявляються на всіх стадіях життєвого циклу управління персоналом. І будуть поширювати свій вплив не тільки на внутрішнє середовище підприємства, а й формувати особливий ринок праці (табл. 2).

Таблиця 1

## Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR

[складено авторами на основі [1, 2]]

<i>Класична парадигма управління персоналом</i>	<i>Діджиталізоване управління персоналом</i>
Головний ресурс – людський капітал	Головний ресурс – синергія талантів і цифрових технологій
Некваліфіковані завдання для персоналу	Інтелектуальна робота
Функціональний розподіл праці	Проектна робота
Індивідуальне управління	Управління командами
Зосередженість на організації процесів	Акцент на залученні персоналу та підвищенні продуктивності
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Розроблення інноваційних рішень, що передбачає подальший розвиток; активне використання мобільних додатків

Таблиця 2

## Вплив діджиталізації на HR-процеси [складено авторами]

<i>Наслідок реалізації парадигми діджиталізованого управління персоналом</i>	<i>Структурні елементи змін стосовно управління персоналом</i>
Якісні зміни вимог до персоналу	Потреба в цифрових талантах
Автоматизація виробництва	Заміна професіоналів середнього рівня машинами
Акцент на розвиток цифрових талантів	Трансформація цінності співробітника
Активна зміна компетенцій, необхідних підприємству	Орієнтація на HiPo-співробітників
Цифровізація робочих місць	Гігноміка
Впровадження автоматизованих систем обліку показників ефективності на основі IoT технологій	Децентралізація управлінських функцій, аж до повного скасування
Підвищення продуктивності праці	Скорочення робочих графіків
Перехід на проектну роботу	Активний розвиток лідерства
Повсюдне використання e-learning	Перерозподіл відповідальності у сфері навчання співробітників
Орієнтація на інноваційний розвиток	Впровадження дизайн-мислення

Розглянемо структурні елементи змін.

Потреба у цифрових талантах. Зміна якісних вимог до персоналу спричинить за собою зміну у затребуваності певних фахівців на ринку праці. Так, низка професій зникне під впливом автоматизації, низка професій зазнають перетворення, і в середньостроковій перспективі на ринку праці виникне низка нових професій [3].

Заміна професіоналів середнього рівня машинами. Середньострокова перспектива передбачає активний перехід на автоматизацію бізнес-процесів підприємствами з використанням експертних систем, водночас людська праця не буде замінена у напрямках, де використовуються унікальні знання й особистий контакт із клієнтом. Автоматизація рутинних процесів сьогодні знаходиться на активній стадії свого розвитку. Якщо якийсь час назад під автоматизацію потрапляли допоміжні бізнес-процеси та виробництво продуктів, то сьогодні вже багато хто прогнозує під впливом цифрової епохи й діджиталізації бізнес-процесів зміни у процесах обслуговування. Так, більшість центрів клієнтської підтримки переходять на роботизований формат. Самі процеси управління персоналом також знаходяться у полі активної оцифровки. Результати дослідження компанії «Coleman» [4], у рамках якого представники HR-служб 38 компаній висловили свою думку, говорять про те, що більше 2/3 компаній-респондентів використовують цифрові технології в HR-

діяльності. Серед найбільш важливих задач автоматизації HR-процесів на підприємствах є: оптимізація підбору, розрахунок компенсацій і пільг, автоматизація збирання даних, зниження витрат, вибудовування системи предиктивної HR-аналітики.

Трансформація цінності співробітника й орієнтація на HiPo-співробітників (High Potentials). В умовах діджиталізації цінністю співробітника є потрібна для компанії компетенція у форматі «тут і зараз». Співробітник, що володіє потрібною компетенцією, купується на ринку праці за найбільшу ціну, ніж фахівець широкого профілю. Hard skills за ступенем важливості поступаються soft skills. Серед вимог до кандидатів усе частіше зустрічаються такі:

- клієнтоорієнтованість (сервісна орієнтація);
- когнітивна гнучкість;
- креативність;
- критичне мислення;
- навички координації, взаємодії (займає 5-е місце відповідно до рейтингу World Economic Forum [5]);
- судження і швидкість прийняття рішень;
- вміння вести переговори;
- вміння вирішувати складні завдання (Complex Problem Solving);
- навички управління людьми та емоційний інтелект [6 – 8].

Високий потенціал – це насамперед здатність до

навчання, зацікавленість, широкий кругозір, вміння спілкуватися з людьми, готовність ділитися своїми знаннями [7].

Найбільші цифрові компанії приймають до себе в команду саме HiPo-співробітників, з орієнтиром на їх подальший розвиток і високу лояльність.

Гігноміка, або економіка вільного заробітку, є наслідком активного розвитку фрілансу, що стало можливим завдяки розвитку телекомунікаційних мереж. Проведене у 2018 р. опитування консалтингової компанії «McKinsey» показало, що 20% і 30% працездатного населення Європи і США займаються будь-яким видом додаткового незалежного підробітку. Бюро трудової статистики США підтверджує, що для 10 млн мешканців США фріланс є основним методом заробітку.

Фріланс в Україні як частина всього трудового ринку, навпаки, демонструє вельми консервативні настрої. Експерти вказують на проблемне місце нашої системи праці: чільним фактором в управлінні трудовими ресурсами українських підприємств залишається сам процес роботи, а не її результат [9, 10].

Великі компанії також не ризикують залучати на віддалену роботу поза офісом, виходячи з міркувань безпеки конфіденційних даних, збереження комерційної таємниці. А ось сучасний дрібний та середній бізнес, а також організації, які щойно почали свій розвиток, подібні речі не практикують. Вони дуже охоче залучають фахівців, що працюють в онлайн, якщо формат бізнесу передбачає можливість, наприклад, роботи через мережу Інтернет. Гігноміка також формує умови для роботи одного співробітника на кілька компаній.

Управління без управлінців (холакратія). Унікальною властивістю діджиталізованого управління персоналом є управління без управлінців, оскільки сучасні експертні системи, що вирішують завдання проектного управління, реалізують повністю цикл управлінської функції: планують, контролюють, аналізують, коригують. Ідеологами холакратії прийнято вважати підприємців Брайана Робертсона й Тома Томісона. Саме вони у 2007 р. заснували компанію «HolacracyOne». У 2009 р. ними розроблений документ – «Конституція холакратії», який визначає правила життя компаній відповідно до моделі. Холакратія передбачає децентралізацію влади, за якої будь-який співробітник може впливати на прийняття рішень. За такої умови компоненти PDCA-циклу максимально переводяться у цифровий формат. Ідеальна організація з погляду холакратії – спільнота людей зі спільними цілями і прагненнями, не обтяжене зайвим контролем.

Тотальна діджиталізація неодмінно буде супроводжуватися зростанням ефективності праці, що призведе до скорочення робочого тижня й раціонального використання знань.

Перехід на діджиталізоване управління персоналом повинен бути логічним продовженням переосмислення позиції підприємства на ринку. Первинним під час структурних змін є зміна стратегії підприємства загалом, орієнтованої на випуск конкурентоспроможного продукту, який за якісними характеристиками відповідає вимозі кінцевого споживача.

На другому етапі підприємство повинно визначитись з місією у галузі управління персоналом, позна-

чити для себе стратегічне бачення цього напрямку і сформувати образ бажаного стану.

Третій етап передбачає оновлення технологій управління. Він є переломним для підприємства загалом й персоналу окремо. Оновлення інструментів для рекрутингу, оцінки персоналу, навчання та розвитку, контролю й підвищення продуктивності праці повинно здійснюватись з урахуванням новітніх досягнень цифрового ринку, за цих обставин не викликати критичного опору з боку діючих працівників підприємства.

Оновлення технологій повинно супроводжуватись активним розвитком інформаційного простору підприємств, що вимагає дотримання принципів прозорості, відкритості, мобільності та багатства знань.

## ВИСНОВКИ

Управління персоналом є найдинамічнішою підсистемою підприємства, і якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом тягне за собою значний вплив на результати діяльності підприємства загалом. Це підтверджує особливу значимість вивчення впливу діджиталізації на дану сферу управління.

Трансформація процесів управління персоналом під впливом діджиталізації неминуха через еволюцію управління підприємством загалом і є позитивною подією, оскільки тягне за собою підвищення ефективності діяльності і зміщення зайнятості персоналу в більш творчі професії, що вимагають унікальних знань, умінь, навичок. Безсумнівно, такі якісні перетворення торкнуться не тільки внутрішнього середовища підприємства, але й ринок праці загалом й у зв'язі з ним систему освіти. Для досягнення позитивного ефекту таких перетворень необхідна комплексна робота з їх впровадження як на рівні окремих підприємств, так і на рівні національної економічної системи.

Модернізація методів управління персоналом може зажадати значних інвестицій у технології та комунікації, але наслідки недотримання досвіду стосовно споживачів можуть бути значними не тільки для репутації, бренду, залучення й утримання співробітників, але й для досягнення ключової мети підприємства.

## Список використаних джерел

1. Эсаулова И.А. Развитие человеческих ресурсов: эволюция концепций и практики. *Экономика труда*. 2018. № 1. С. 13–28.
2. Мельников О.Н., Чибисова В.Г. Инновационный подход к реорганизации системы управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами. *Экономика труда*. 2017. № 4. С. 283–294.
3. Атлас новых профессий / П. Лукша и др. *Московская школа управления «Сколково»*. URL: [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf).
4. Банцева О. Подбор персонала: обзор и тенденции. *Компания «Coleman Services»*. URL: <https://www.coleman.ru/analitika/issledovaniya>.
5. The new Global Competitiveness Report 2018. Weforum. URL: <https://www.weforum.org/reports>.
6. Чуланова О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. *Интернет-журнал «Наукоедение»*. 2014. № 5(24). С. 109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-kompetentnostnogo-podhoda-v-upravlenii-personalom>.
7. Полянова Л.М. Концепции эмоционального интеллекта

в современной практике управления. *Теория и практика общественного развития*. 2015. № 2. С. 18–20.

8. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.

9. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.

10. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич та ін. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

### References

1. Esaulova I.A. Human resource development: the evolution of concepts and practices. *Labor economics*. 2018. № 1. pp. 13–28. (In Russian).

2. Melnikov O.N., Chibisova V.G. Innovative approach to the reorganization of the management system of staff, personnel and human resources. *Labor economics*. 2017. № 4. pp. 283–294. (In Russian).

3. Atlas of new professions / P. Luksha, et.al. *Moscow school of management "Skolkovo"*. URL: [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (In Russian).

4. Bantsekina O. Recruiting: overview and trends. *Company "Coleman Services"*. URL: <https://www.coleman.ru/analitika/issledovaniya> (In Russian).

5. The new Global Competitiveness Report 2018. Weforum. URL: <https://www.weforum.org/reports>.

6. Chulanova O.L. Actuality of the competency approach in personnel management. *Internet journal "Science of Science"*. 2014. 5(24). p. 109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-kompetentnostnogo-podhoda-v-upravlenii-personalom> (In Russian).

7. Polyanova L.M. Concepts of emotional intelligence in modern management practice. *Theory and practice of social development*. 2015. № 2. pp. 18–20. (In Russian).

8. Huhul O.Ya. Theoretical bases of personnel development management. *Innovative economy*. 2013. № 6(44). pp. 194–198. (In Ukrainian).

9. Derykhovska V.I. Relationship between personnel development and personnel management strategy. *Business Inform*. 2013. pp. 341–347. (In Ukrainian).

10. Transformation of the personnel management system of enterprises / V. Brych et.al. Ternopil: VPTs "Economic thought TNEU", 2020. 212 p. (In Ukrainian).

**"НЕДОСЯЖНА ІПОТЕКА" АБО "СУЧАСНІ" ТЕХНОЛОГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ?****"UNREACHABLE MORTGAGE" OR "MODERN" TECHNOLOGIES OF PUBLIC SERVICE?**

**Ключові слова:** доступна іпотека, банки, облікова ставка НБУ, кредитування

**Keywords:** available mortgage, banks, discount rate of National Bank of Ukraine, crediting

31 вересня 2021 р. в Україні почала діяти програма «Доступна Іпотека», яку Президент обіцяв ще до своєї каденції. Рішення й підписання програми відбулося 27 січня, 2 дня після попереднього локдауну. На пропонувану реформу чекали вже не одне десятиліття українці. Адже логіка новації проста: громадянин у банку бере іпотеку за пільговою ставкою, а держава зі свого боку компенсує різницю у стандартних відсотках банку.

За такою системою кредитування працює увесь світ, зокрема ринок нерухомості США та європейських країн, де більшість громадяни живуть в іпотечному житлі й таке кредитування є нормою. Для громадян цих країн це є звична практика, адже вартість оренди може не суттєво відрізнятись від щомісячного платежу за кредитом.

Цікаво, що перші ластівки цивілізованої іпотеки в Україні уже були влітку 2020 р. Було анонсовано 10 % іпотеку, за якою банки почали кредитувати населення. Але, уточнивши умови у керівника одного з відділень ПриватБанку, нам повідомили: «Реальна відсоткова ставка становить 12,99 % і діє лише перші 2 роки. Далі ви отримаєте стандартні умови банку». Проте й такі умови стали прийнятними для деяких громадян, що відважились на кредитування. Два пільгових роки дозволять зробити ремонт і необхідні придбання для житла. Це мабуть також стало аргументом для бажаних. Перший внесок у таких кредитах становить 30 %. Схожі програми існують і в інших банківських установах. Деякі банкіри рекомендують за перші 2 роки пільгових відсотків внести максимальну суму, щоб згодом платежі були менші.

Програма «Доступна іпотека 7 %», що почала діяти у рекордний термін (трохи більше місяця), має працювати через «Фонд розвитку підприємництва» [1], де вже є бюджет для компенсації відсотків – 5-6 млрд грн. Зазначена установа має виділені на покриття відсотків кошти із програм «5–7–9 % для підприємців» та активно працює ще з 2020 р. Навчений уряд попередніми програмами і тим, що банки додавали свої комісії, встановив і умови для банків: кредити з комісією не більше 0,5 %. Держава спростила і процедуру акредитації банків. Згідно з Постановою КМУ «У разі наявності договору про співробітництво між уповноваженим банком та Фондом за програмою фінансової державної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва та відповідності такого банку критеріям, визначеним цією постановою, у частині іпотечного кредитування, такий банк за його письмової згоди може набути статусу уповноваженого банку за програмою здешевлення вартості іпотечних кредитів відповідно до процедур Фонду» [2]. Чи підуть банки на

зустріч громадянам? Ось тут уже питання.

Варто сказати, що опір реформам для кредитування триває давно. Як повідомлялось у ЗМІ, у 2020 р. подав у відставку очільник НБУ з посиланням на політичний тиск. Змінено і 50 % складу головної фінансової установи держави. Та така політична воля керівництва держави дозволила зрушити усталену практику «захмарних відсотків». Перший крок реформи здійснено завдяки тому, що було знижено облікову ставку НБУ. Усі роки незалежності вона була «непристойно» високою. Так, громадяни заробляли значні кошти на депозитах, але це робило високими відсоткові ставки за кредитами. Знижена облікова ставка НБУ зменшила відсотки депозитів, але змогла дати поштовх для початку кредитування.

*Яка зараз ситуація та що досягнуто за низьких ставок НБУ, ми запитали в Аналітика з однієї з банківських установ І.А. Романського.*

**– Ігорю Анатолійовичу, що досягнуто рекордно низькою ставкою? Як проходить процес її зниження?**

*– Найперше хотілося би сказати, що за результатами 2020 р. ми отримали падіння ВВП на рівні близько 4 %, що значно менше за прогноз наших міжнародних партнерів, зокрема МВФ, рівень прогнозу падіння ВВП якого сягало до 8 %. І дійсно, у 2020 р. ми отримали від регулятора (НБУ) рекордно низький рівень облікової ставки (на рівні 6 %) за всі часи незалежності України. Проте процес динаміки до її зниження у 2020 р., коли всі ринки світу фактично зупинилися у результаті пандемії, мала неоднозначну реакцію серед деяких фінансистів. Коли спочатку у квітні знизили з 10 % до 8 %, а потім у червні – до 6 %, багато фінансистів прогнозували, що НБУ на той момент максимум залишить рівень облікової ставки без зміни. Адже, у період невизначеності, яким був для нас усіх 2020 р., логічним кроком для таких країн, як Україна, є підвищення облікової ставки.*

*Тоді НБУ вимушений був шукати компромісне рішення стосовно облікової ставки, враховуючи найбільшу світову кризу з 2009 р. та рекордне за останні роки зниження інфляції в Україні. Основним завданням зниженої облікової ставки було повернення інфляції, яка перебувала нижче середньострокової цілі НБУ, у цільовий діапазон, а механізм девальвації гривні називали психологічним та обіцяли згладжувати різкі коливання курсу гривні.*

*Кроки до зниження облікової ставки мали б надати доступ до здешевлених кредитних ресурсів, але у період пандемії повноцінно цього не сталося, фінансові установи взагалі у певні періоди 2020 р. припиняли кредитування для деяких категорій позичальників та*

й сам запит на інвестиційні проекти фактично був відсутній. Істотне зростання капітальних інвестицій продемонстрували лише поштова та кур'єрська діяльність внаслідок розвитку служб доставки та онлайн-торгівлі.

Отже, своїм рішенням Нацбанк продемонстрував, що між стагнацією в економіці та високою інфляцією – вибере друге. До того ж значним чинником на стримування інфляції стало здешевлення енергоносіїв з початком пандемії, зменшення попиту на товари першої необхідності тощо. Економічна теорія говорить, що вплив розміру облікової ставки на інфляцію відбувається з часовим лагом, тому, ймовірно, що основні ефекти зниженої облікової ставки ми побачимо у 2021 р., адже, зміна облікової ставки НБУ найбільше впливає на рівень інфляції через 9–18 місяців.

Загальну характеристику програми подає правозахисник та нотаріус Ірина Анатоліївна Войнарська. «З 1 березня в Україні запрацювала програма «Доступна іпотека 7%». Уряд за ініціативою Президента затвердив постанову, що передбачає компенсацію зайвих відсотків. Тобто, якщо ви візьмете іпотеку під 15 %, держава компенсує 8 %, щоб для вас ставка була 7%». Існують і вікові обмеження для позичальників, кола осіб, для яких вона надається, та обмеження у доходах громадян [3].

Існують критерії і для нерухомості, що надається у кредит за програмою. Це будинки, здані в експлуатацію не пізніше 3-х років, або новобудови. Стосовно перших варто сказати, що відсоток таких квартир невеликий і доводиться шукати таку нерухомість у власників, що займаються перепродажем. А в цьому випадку виникає податок у 6,5 %: «За загальним правилом продаж нерухомості оподатковується: податком на доходи фізичних осіб – 5 %; військовим збором 1,5 %» [4]. А господарі не завжди готові платити податки за нерухомість у повній вартості. Майже кожен пропонує занижувати оцінку нерухомості у договорі. Деякі відверто кажуть, що оплата податку лягає на покупця, що є нонсенсом. Ціла когорта брокерів-посередників також штучно збільшують вартість нерухомості. Знайти потрібний об'єкт від власника може стати черговою перепоною. Проте наявність третьої сторони – банку захищає вас від перевірки нерухомості. Адже в них ця процедура налагоджена і зловживання неможливі.

Потрібно сказати і про об'єкти незавершеного будівництва. Хоч програма передбачає можливість кредитувати під такі об'єкти, реально банки навіть не хочуть таке розглядати. Як вказують фахівці, у нас немає акредитованих новобудов. У новобудовах, наприклад у забудовника «Київміськбуд», відповідають – «Потрібно щоб банк до нас звернувся із запитом і підготував тристоронню угоду». А возитися з цим ніхто не хоче. Дивно, що забудовники неактивно діють у нинішніх умовах, а банки чекають, що до них самі прийдуть. З початком програми кількість заявок достатньо й на вторинний ринок. Наприклад, в одній з банківських установ повідомили, що кількість заявок у менеджера на тиждень біля 90. Хоч, як повідомляють ЗМІ, кількість реально наданих кредитів на 2-й тиждень березня 2021 р. у всій країні на акредитовані банки (7–8 з

усіма їх відділеннями) біля десяти. 3-й тиждень показав 20 кредитів. Наприкінці 4-го тижня уряд заявив про 40 кредитів на всю країну [5]. І якщо подивитись на ці кредити, вартість наданих кредитних сум – до мільйона гривень. Деякі спеціалісти банку прямо кажуть, що кредит для тих, у кого високий дохід і вже є майже вся сума для придбання нерухомості. Виникає питання, а навіщо ж тоді кредитування? Є сенс узяти квартиру у новобудові з безпроцентною розстрочкою й не йти в кредит на 20 років.

Якщо говорити про програму «Доступна іпотека» під 7 %, банки сформували кожен свою стратегію, яку зрозуміло з логіки відмовок та затверджених сум. Зі спілкувань із працівниками різних банківських установ можна зробити висновок, що не кожне відділення надає кредити. Є спеціальні кредитні центри у кожній установі, де менеджери займаються процесом збору документів після погодження кредитного комітету. Відділення максимум можуть прийняти кредитну заявку.

**1. Ощадбанк.** Бере до розгляду всі заявки для попереднього розгляду. Відповідають після очікування на відділеннях й потрапляння до експерта у принципі швидко, але потрібно про себе нагадувати. Особливість – затверджують дійсно 15 %, але суму не таку, яка тобі потрібна і значно нижчу, дець до 1 млн. Можливо, ситуація зміниться. Варто зазначити, що після погодження суми кредиту, на яку може розраховувати позичальник за програмою з його доходом, керівник відділу сам особисто зв'язувався й запитував, як у вас справи, чи подасте, як допомогти, якщо щось потрібно телефонуйте. Приємна опіка вразила.

**2. ПриватБанк.** Затвердив для всіх офіційні умови – 25 % мінімальний перший внесок. Швидко приймає рішення, якщо тримати на контролі, але затверджує більші суми першого внеску. Наприклад, в одній сім'ї для одного затвердили перший внесок 38 %, для іншого – 50 %. Після погодження першого внеску з вами зв'язується менеджер кредитного відділу й дає довжелезний список документів. Є два місяці на їх збір.

*Наводимо детально, що потрібно за програмою, з інформації від Кредитного Менеджера (КМ).*

Для продукту «Доступна іпотека під 7 %» додатково потрібно надати документи:

(примітка ред.: всі додатки менеджер надав електронною поштою, список документів продублював у «Вайбер» повідомленні. На телефон потенційного позичальника надійшло смс із зазначенням контактних даних персонального менеджера і в додатку «Приват 24» продубльовано інформацію).

– документи про розмір середньомісячного сукупного чистого доходу позичальника разом із членами його сім'ї за останні шість місяців, і він не може перевищувати десятикратного розміру місячної середньої заробітної плати у відповідному регіоні України, де розташований предмет іпотеки, розрахованого згідно з офіційними даними Держстату;

- анкета для надання кредиту для продукту «Доступна іпотека під 7 %» (Додаток 5а);
- заявка на участь у Програмі (Додаток 6);
- згода на передачу інформації про позичальника

(Додаток 7), згода на доступ до інформації, що складає кредитну історію позичальника, та на збір, зберігання, використання, оброблення та поширення через бюро кредитних історій, включене до Єдиного реєстру бюро кредитних історій, інформації стосовно позичальника та його кредиту у рамках Програми;

- інформація від позичальника про неотримання ним та членами його сім'ї іпотечного кредиту у рамках Програми в будь-якому Банку (Додаток 8);

- підтвердження доходів (для кожного члена сім'ї);

- довідка про реєстрацію місця проживання (перебування) позичальника та членів його сім'ї;

- довідка про перебування на квартирному обліку (за наявності);

- витяг із реєстру прав власності на нерухоме майно на кожного члена сім'ї (для перевірки розрахунку нормативної площі нерухомості) (строк дії витягу – 60 днів).

(перевірка відповідності документів здійснюється КМ).

- додатково потрібно перевірити згідно з чеклистом (Додаток 14) наступні дані: склад сім'ї, нормативну площу нерухомості у власності кожного з членів сім'ї та загальну площу майбутнього предмета іпотеки та її рік побудови. Чеклист перевіряється й підписується КМ.

У разі, якщо у вас буде понаднормова кількість квадратних метрів, ви доплачуєте їх повну вартість окремо, зазначено у повідомленні менеджера.

**3. Укргазбанк** – спеціалісти хоч беруть до розгляду заявки, але стандартна відмовка, що у вас не вистачає доходу. Потрібно сказати і про систему нарахування виплат. Зі всіх установ вони мають класичну систему нарахувань щомісячних платежів для позичальника – від більших сум до менших. Ануїтетна система (рівними частинами) чомусь неможлива за словами спеціалістів. А це робить у перші роки надзвичайно високі платежі за кредитом. Тому сума зі стандартним доходом у регіоні може не пройти за умовами кредитування банку. Проте це відмовки, якщо зв'язуватись телефоном. Якщо ж прийти у відділення, то вам порадять і приймуть документи, навіть порадять, що і як краще подавати. Нова вимога, що діє в Укргазбанку: для прийняття рішення потрібен технічний паспорт об'єкта, який хочете взяти у кредит. У процесі подання враховуються всі офіційні доходи й депозити й наявне у власності майно й договори оренди. Тому важливо подати все максимально, як порадив спеціаліст, після 3-го звернення у банк. Рішення з надання кредиту зазвичай складає 3 дні, проте зараз багато заявок і трошки більше термін, але за 5 днів рішення буде, зазначив працівник установи.

**4. ОТП банк** теж виділився, зробив 15 років кредитування з вимогою високого доходу у родині, чим також відсік значну частину позичальників. Зв'язок із банком через чат-боти, показав відсутність контакту з банком. На телефони відповідає автовідповідач і пропонує послуги з банківських карт. Кредитний калькулятор на сайті банку рахує тільки від 30 % перший внесок [7].

5. У «скоринговому режимі» рахують і у «Кредобанку», сказала одна із керівників відділення у центрі столиці. Загальні умови передбачають ставку 20 % першого внеску. Але потік людей у відділенні значний, тому навіть розмову та уточнення проходження у «скоринговому» доведеться почекати. Зв'язавшись пізніше телефоном, нам обіцяли поррахувати суму на яку ми можемо розраховувати, якщо подамо стандартний пакет документів на електронну скриньку цього керівника відділення.

**6. Банк «Глобус».** Активно рекламується у всіх можливих місцях, сайт, забудовники. Проте реально, зайшовши до одного з відділів продажу, де вказано на сайті забудовника, що є кредит під 7 % від банку «Глобус», працівник відповів: «Так, програма є, але наш забудовник не акредитований і немає квартир на цю програму. Є тільки квартири для переуступки». Перевіривши будинок, що будується, виявилось, що відсутні документи на землю й у забудови існують судові тяганини. Хоч як нас завірили, це стандартна схема «узаконення забудови», і дуже прикро, що існують такі інциденти на ринку нерухомості. Неприємною несподіванкою для позичальника можуть стати й додаткові платежі, які виникають у взятті кредиту. А саме щорічно по 1,3 % на страхування життя й нерухомості [8]. В інших банках цей відсоток значно менший. Хоч поррахувавши на кредитному калькуляторі, що є на сайті банку, сума у вас буде доволі нормальною, слід врахувати, що таке страхування вам дасть значних щорічних платежів.

**7. «Мегабанк»** єдиний, де працівник відразу з усіх банків на відділенні відверто ознайомив з існуючими нормами на даний час кредитування та очікуваними ризиками. Повідомив, що кредитують у головному офісі й найкраще звернутись відразу туди. За його словами: «За програмою вас щороку будуть переглядати і 7 % може змінюватись. Реально, для позичальників потрібно десь 23 тис. грн офіційного доходу на кожного працюючого. Також за програмою можна розраховувати на різницю наявної площі, яка є у власності (якщо є така). Тобто, якщо в когось із сім'ї є квартира, потрібно буде в ЖЕКУ взяти довідку про частку у власності. За нею вам поррахують кількість квадратних метрів пільгового кредитування, на яку ви можете розраховувати. А це 50 кв.м. на 2-х дорослих + 20 кв.м. на кожну дитину. Кількість квадратних метрів може бути більшою, але не більше 20 % нормативної площі».

Підсумовуючи візити до банківських установ, варто зазначити, що особистий візит майже завжди давав позитивний результат. А далі звичайно – можна спілкуватись за допомогою сучасних технологій. Перші контакти у телефонному режимі приводили до стандартних відмовок. Тож сучасні технології допомагають, але варто їх використовувати після очного візиту до банківських установ. Усе ж персональне спілкування дозволяє ввійти у процес хоч і доступної, проте «важкодосяжної іпотеки». Банки у програму «доступна іпотека» чи не дуже вірять, чи не дуже хочуть. Проте початок дії програми дозволив почати процес кредитування й багато громадян звернулися до бан-

ківських установ. А банки виявились неготові до таких напливів. На початку березня деякі з них відверто зізнавались, що в нас немає процедури, як видаються, і є тільки документи, які потрібно подати для фонду. Проте активно використовуючи ситуацію, казали, що за вашими доходами й потребами можемо надати стандартні умови банку і вам все погодять. Тож з'явився безмежний потік клієнтів, головне зарухалась «кровоносна система економіки», якою є Банки для фінансів держави.

Далі буде...

*НАРАЗІ очікується ще акредитація банків для програми, – побачимо як вони діятимуть. А ще уряд анонсував розроблення і 5 % для іпотечного кредитування. Час покаже, як і хто діятиме...*

*Підготувала Леся Такіда*

### Список використаних джерел

1. Фонд розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/uk>
2. Деякі питання здешевлення вартості іпотечних кредитів. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2021 р. № 63. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/63-2021-%D0%BF#Text>.
3. Войнарська Ірина (03.03.2021). З 1 березня в Україні запрацювала програма «Доступна іпотека 7%». URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100011687684315>
4. Територіальні органи ДПС у м. Києві. Офіційний портал. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/deklaratsiy-na-kampaniya-2020/informatsiyi-povidomlennya/408943.html>
5. Українські банки видали близько 40 кредитів у межах програми «Доступна іпотека 7%». УКРІНОФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3218029-banki-vidali-uze-blizko-40-kreditiv-ipoteki-pid-7-marcenko.html>
6. «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/ua>
7. «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/privateclients/crediting/ipoteka-pid-7/1>
8. Банк «Глобус». URL: <https://globusbank.com.ua/ru.html>