

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 4'2022

(видається з 1994 року)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2022.4>

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 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.

2022 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 29.04.2022

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 11 квітня



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2022
© "Економіка. Фінанси. Право",
2022

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 4'2022

(issued from 1994)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2022.4>

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 № 886 of July 02, 2020 (economic sciences).

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

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

Registration Certificate – KV № 21620-11520PR on 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

The papers 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 of April 11, 2022). 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 29.04.2022

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

Web: www.efp.in.ua



*The subject of
publishing*

© "Analytik", 2022
© "Economics. Finances. Law",
2022

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» (Україна)

Шеф-редактор

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

Заступник головного редактора

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

Члени редакційної колегії з економічних наук:

Бойко Антон Олександрович, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (Україна)

Величко Олена Георгіївна, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

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

Криштопа Ірина Ігорівна, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Манцевич Юрій Миколайович, д.е.н., доцент, вчений секретар, Державне підприємство «Науково-дослідний і проектний інститут містобудування» (Україна)

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

Потишняк Олена Миколаївна, д.е.н., професор, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (Україна)

Сіскос Евангелос, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії (Греція)

Ткаченко Сергій Анатолійович, д.е.н., професор, ректор, Вищий навчальний заклад "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»"; академік Академії економічних наук України (Україна)

Тринчук Віктор Вікторович, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансових ринків, Університет державної фіскальної служби України (Україна)

Чижевська Людмила Віталіївна, д.е.н., професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

Члени редакційної колегії з правових наук:

Балгімбекова Гульнара, к.ю.н., зав. кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет імені Е.А. Букетова (Казхстан)

Бригінець Олександр Олексійович, д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова; член Союзу юристів України (Україна)

Василинчук Віктор Іванович, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативного-розшукової діяльності, Національна академія внутрішніх справ, Заслужений юрист України, полковник поліції (Україна)

Константинов Сергій Федорович, д.ю.н., професор, зав. кафедри адміністративної діяльності, Національна академія внутрішніх справ (Україна)

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 (Україна)

Скоржевська-Амберг Малгожата, доктор філософії, адвокат, кафедра теорії, філософії та історії права, юридичний коледж, Університет Козмінського (Польща)

Фрицький Юрій Олегович, д.ю.н., професор, професор кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету "Україна"; Заслужений юрист України. Член Центральної виборчої комісії (Україна)

Яровий Анатолій Олександрович, к.ю.н., доцент, професор кафедри права публічного адміністрування, Маріупольський державний університет; суддя у відставці (Україна)

Відповідальний редактор: Поповецька-Демченко Леся Петрівна (Україна)

Випусковий редактор: Туманян Анна Оганесівна (Україна)

Editors-in-chief

Valentyna P. Levchenko, Doctor of 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" (Ukraine)

Volodymyr V. Holovach, PhD in Legal Sciences, Head of the Board of the Audit Firm "Analitik"; Honored Lawyer of Ukraine (Ukraine)

Deputy Editor-in-Chief

Tetiana A. Holovach, Doctor of Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit (Ukraine)

Members of the editorial board of Economic Sciences:

Anton O. Boiko, PhD in Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics department, Sumy State University (Ukraine)

Olena H. Velychko, PhD in Economics, Associate Professor of International Finances department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Anatolii M. Herasymovych, Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Iryna I. Krystopa, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Yurii M. Mantsevych, Doctor of Economics, Associate Professor, Scientific Secretary, State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development" (Ukraine)

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

Olena M. Potyshniak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Organization of Production, Business and Management department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture (Ukraine)

Evangelos Siskos, Doctor of Economics, Professor, University of Western Macedonia (Greece)

Serhii A. Tkachenko, Doctor of Economics, Professor, Rector, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»; academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine (Ukraine)

Viktor V. Trynchuk, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Financial Markets department, University of the State Fiscal Service of Ukraine (Ukraine)

Liudmyla V. Chyzhevska, Doctor of Economics, Professor, Professor of Information Systems in Management and Accounting department, State University "Zhytomyr Polytechnic" (Ukraine)

Members of the editorial board of Legal Sciences:

Gulnara Balgimbekova, PhD in Legal Sciences, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University named after E.A. Buketov (Kazakhstan)

Oleksandr O. Bryhinets, Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; member of the Union of Lawyers of Ukraine (Ukraine)

Viktor I. Vasylynchuk, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Operational and Investigating department, National Academy of Internal Affairs; Honored Lawyer of Ukraine, colonel of the Police (Ukraine)

Serhii F. Konstantinov, Doctor of Legal Sciences, Professor, Head of the Administrative Activity department, National Academy of Internal Affairs (Ukraine)

Ihor V. Ozerskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process department, Petro Mohyla Black Sea National University; academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine (Ukraine)

Malgorzata Skorzevska-Amberg, PhD, DSc, Theory, Philosophy and History of Law department, College of Law, Kozminski University (Poland)

Yurii O. Frytskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University; Honored Lawyer of Ukraine, member of the Central Election Commission (Ukraine)

Anatolii O. Yarovyii, PhD in Legal Sciences, Professor of Law and Public Administration department, Mariupol State University; retired judge (Ukraine)

Managing editor: Lesia P. Popovetska-Demchenko (Ukraine)

Issue Editor: Anna O. Tumanian (Ukraine)

ЗМІСТ

<i>ПІЗНЯК Т.І., ПІЗНЯК Д.Ю.</i> Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану	5
<i>ДОРОШУК Г.А., БОНДАРЕНКО В.О.</i> Сучасні підходи до вдосконалення процесів у бізнес-адмініструванні	9
<i>ЗАХАРЧЕНКО В.І.</i> Основні напрями вдосконалення готівкового обігу в Україні (з урахуванням зарубіжного досвіду)	13
<i>МАРТИНОВ А.А., МАРТИНОВА Л.В., СТАШЕВСЬКА І.В.</i> Нормативно-правове регулювання процедури банкрутства в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення	18
<i>МАТВИЄНКО-БІЛЯЄВА Г.Л.</i> Економічна безпека сучасного бізнесу в умовах діджиталізації	24
<i>ІНТЕРВ'Ю, АНАЛІТИКА, КОНСУЛЬТАЦІЇ</i>	
<i>М. АЛСІДІ.</i> Важливо за столом переговорів "бачити і чути голоси жінок, які становлять половину населення росії та України"	31
Іновації ведення обліку	34
Фінансування біженців країнами ЄС	40

CONTENTS

<i>T. PIZNIAK, D. PIZNIAK.</i> The Usage of Kaizen concept in personnel management of enterprises under military status	5
<i>H. DOROSHUK, V. BONDARENKO.</i> Modern approaches to improving processes in business administration	9
<i>V. ZAKHARCHENKO.</i> Main directions of cash flow improvement in Ukraine (with taking into account foreign experience)	13
<i>A. MARTYNOV, L. MARTYNOVA, I. STASHEVSKA.</i> Regulatory regulation of bankruptcy procedure in the Ukraine: current state and directions of improvement	18
<i>H. MATVIHENKO-BILIAIEVA.</i> Economic security of modern business in the conditions of digitalization ...	24
<i>INTERVIEWS, ANALYTICS, CONSULTATIONS</i>	
<i>M. ALCIDI.</i> Important at the table of conversations "to see and hear the voices of women, which make half of the population of Russia and Ukraine"	31
Innovations of accounting	34
Financing of refugees by EU countries	40



Тетяна Іванівна ПІЗНЯК

к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5476-6958>

e-mail: tetianapizniak@gmail.com



Дмитро Юрійович ПІЗНЯК

аспірант, Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1822-6318>

e-mail: dmytropizniak@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті проаналізовано проблеми управління персоналом українських підприємств, які виникли у зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням росії на територію України. Запропоновано використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом для подолання кризових явищ в управлінні підприємствами. Визначені завдання для ефективного управління персоналом із використанням концепції Кайдзен у період воєнного стану для збільшення рівня керованості системи підприємств як на рівні окремого підприємства, так і на рівні певної території.

Ключові слова: підприємство, управління персоналом, концепція Кайдзен, ефективність діяльності підприємства, воєнний стан

ВСТУП

В умовах повномасштабного військового вторгнення росії на територію України в багатьох українських підприємств виникла проблема швидкого прийняття рішень з господарських питань функціонування господарюючих суб'єктів, зокрема швидко реагувати на зміни у кадровому забезпеченні. В умовах воєнного стану забезпечити конкурентну позицію підприємств, а також їх виживання неможливо без використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом. Питання стоїть найбільш гостро в кризовий період, особливо коли практично всі українські підприємства зазнали наслідків масштабного вторгнення агресора на територію України, що призвело до масової міграції працездатного населення до країн ЄС, а також до внутрішньої міграції на захід країни.

МЕТА статті полягає у дослідженні теоретичних аспектів використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану з метою вдосконалення процесів управління, а також усіх аспектів функціонування підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною базою наукового дослідження є системний підхід до вивчення проблем управління персоналом підприємств в умовах військового стану. Для вирішення визначених завдань у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення висновків та аналізу результатів дослідження); аналізу й синтезу (для аналізу окремих позитивних і негативних факторів впливу концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах військового стану).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дане питання було досліджено багатьма вченими: С.М. Василюгою [5], М.О. Голуб [3], А.В. Гречко [1], О.В. Громцевою [2], М. Imai [3], В. Павелко [4], Т.Б. Семенчук [5], Л.М. Сергеевою [6], О.С. Солосіч [1], В.В. Стрюковим [2], В.А. Фалович [7], О.Ю. Федотовим, М.В. Шашиною [8] та ін. Праці одних вчених розкрили суть таких методів, як «Кайдзен» та принципи цієї концепції, а у працях інших – визначено критерії та системи управління концепції Кайдзен.

На сучасному етапі більшість підприємств зазнали значних втрат внаслідок військового вторгнення Росії на територію України, що призвело до масової міграції населення, зниження ефективності виробництва та підприємницької діяльності. Національні виробники зіткнулися з проблемами дефіциту кадрів, зупиненням виробничих процесів, порушенням логістичних процесів, втратою постачальників тощо. Використання українськими підприємствами концепції Кайдзен дозволить ефективно управляти господарюючими суб'єктами в умовах кризи (воєнного стану).

РЕЗУЛЬТАТИ

Концепція Кайдзен була запропонована японцем Масаакі Імаї у 1986 р. Ця концепція швидко набула широкої популярності серед підприємців. Вона має ознаки японської культури ведення бізнесу. Концепція Кайдзен передбачає безперервний процес вдосконалення, який охоплює не лише виробничі процеси, але й всю організаційну структуру підприємства, включаючи персонал [8, с.27].

Слід зазначити, що концепція Кайдзен передбачає залучення усього персоналу підприємства – від найвищого керівництва до звичайних працівників. Головною метою

є активізація творчих здібностей персоналу для формування нових поглядів та ідей на стандартні завдання. Концепція Кайдзен головну увагу концентрує найперше на персоналі підприємства та його якості. Адже саме від робочого персоналу залежить якість виробленої продукції або послуг. Кожен співробітник підприємства пропонує незначні заходи з покращення на регулярній основі. Водночас пропозиції надаються не час від часу, а постійно. Більшість пропозицій не носять глобальний характер, а є лише дрібними покращеннями. В цьому і полягає суть Кайдзен – велика кількість невеликих заходів з покращення, призводять до значного покращення якості [3, с. 164].

Концепція Кайдзен заснована на здоровому глузді і малих витратах, забезпечує неухильний прогрес, який виправдовує себе у довгостроковій перспективі. Вона характеризується малим ризиком та невеликими інвестиціями, що вмить окупаються [6, с. 247].

«Саме по собі вчення «Кайдзен» універсальне. Воно легко може бути застосоване як у роботі окремої ланки, так і для вдосконалення усієї системи величезної корпорації. Це стиль мислення у японських корпораціях. Компанії намагаються розвивати його у своїх працівників. Це шлях до саморозвитку та самовдосконалення як окремої особистості, так і частини корпорації, у якій працює людина» [2, с. 67].

Концепцію Кайдзен в управлінні персоналом і підприємством загалом активно використовують великі іноземні компанії і корпорації, такі як: Toyota Motors Corporation, Canon, Honda, Nissan, Scrum та багато ін.

Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств передбачає, що процеси формуються завдяки специфічним, масштабним та різноманітним діям, які вимагають використання спеціальних форм та методів управлінського впливу з метою оптимізації. Водночас використання концепції Кайдзен постає фактором діяльності та виживання підприємств в умовах воєнного стану.

Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану передбачає формування завдань, їх розподіл та закріплення процедур серед виконавців з метою вдосконалення процесів виробництва, розроблення, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх аспектів функціонування підприємства.

Проаналізуємо поточну ситуацію в управлінні персоналом підприємств під час масштабного військового вторгнення росії на територію України. Передусім слід виділити те, що на даний момент українські підприємства не мають досвіду управління персоналом в умовах воєнного стану, оскільки вони працювали в мирний час, у більш-менш стабільній ситуації.

На даний момент кожне підприємство самостійно формує рівні органів управління персоналом, за цих обставин керівники різних рівнів, що виступають об'єктами управління, що наділені певними повноваженнями у прийнятті управлінських рішень та несуть відповідальність за результати впровадження інновацій у процес управління персоналом підприємства самостійно приймають рішення в умовах невизначеності.

Системний підхід до впровадження концепції Кайдзен в управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану передбачає реформування організа-

ційної структури, що складається із взаємодіючих складових. Необхідно врахувати, що на організаційну структуру підприємств впливають внутрішні та зовнішні чинники. Взаємний зв'язок даних чинників має безпосередній вплив на функціонування підприємства.

Ситуація в управлінні персоналом підприємств, що враховує концепцію Кайдзен та трансформацію традиційних поглядів, носить безперервний характер. Усі проблеми, які виникають у підприємствах у період військового стану повинні мати комплексне вирішення.

Принципова схема аналізу поточного стану управління персоналом підприємств на основі концепції Кайдзен пов'язується із трансформацією поглядів на управління персоналом.

Принципова схема трансформації поглядів на управління персоналом підприємств в умовах воєнного часу наведена на рис. 1.



Рис. 1. Трансформація поглядів на управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні [власна розробка автора]

Такий підхід враховує досягнення кожного напрямку управління персоналу підприємств, які впливають на функціонування або розвиток організації загалом в певний проміжок часу.

Використання ситуаційного підходу передбачає можливість моніторингу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку підприємств, систематизацію можливих варіантів прийняття управлінських рішень для ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Важливим внеском запропонованої управлінської концепції в теорію управління персоналом є те, що запропоновані інновації містять рекомендації до застосування певних методів для прийняття рішень у певних ситуаціях.

Ситуативний підхід створює можливості творчого використання обмеженого інструментарію, який сформований у рамках управління підприємствами в умовах воєнного стану. За цих обставин він накладає велику відповідальність за прийняття адекватних рішень, що сприяють більш ефективному функціонуванню підпри-

емств в умовах нестабільного середовища, яке зумовлене масштабним вторгненням агресора на територію України.

Водночас скорочення управлінських витрат дозволяє підвищити прибутковість підприємств та покращити ефективність управління персоналом, а тому такі заходи є найважливішою умовою та результатом здійснення ефективної трансформації управління підприємствами в умовах ведення війни. Водночас слід врахувати, що управління персоналом на основі концепції Кайдзен в умовах воєнного стану дозволяє забезпечити ефективне та узгоджене функціонування всіх внутрішніх та зовнішніх елементів процесу управління. Такий стан системи дозволяє сформувати гармонійне використання трудових ресурсів в умовах воєнного стану.

Кінцевою метою управління персоналом підприємств на основі концепції Кайдзен є забезпечення ефективного функціонування процесів управління в умовах нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища, що покликане збільшити рівень керованості системи підприємств як на рівні окремого підприємства, так і на рівні певної території.

Впровадження концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану формує цілі та завдання управління підприємствами, які самі по собі вимушені налаштуватися на антикризову та прогресивну модель управління персоналом, яка дозволила б забезпечити суб'єктам господарювання виживання й ефективного функціонування. Для ефективного управління персоналом із використанням концепції Кайдзен у період воєнного стану потрібно вирішити наступні завдання:

Формування професійної та управлінської компетенції у менеджерів підприємств. Такі заходи дозволяють не тільки вміти управляти підприємством у період воєнного стану на теоретичному рівні, але й використовувати дієві прийоми на практиці. Володіння класичними та антикризовими технологіями управління підприємством дозволяють приймати раціональні рішення та не виходити за межі сталих моделей, встановлених регулятором. Вміння створити сприятливий морально-психологічний клімат трудового колективу дозволяє забезпечити комфортні умови для роботи, а також створити стійкий та надійний штат, що дозволяє персоналу працювати у період важкого воєнного

стану, вміти ефективно користуватися ресурсами, на основі функціонального підходу ефективно розпоряджатися фінансовими коштами підприємств.

Формування інтелектуальної компетентності у керівників підприємств. Її формування та розвиток передбачає здатність керівника до аналітичного мислення, що в результаті призводить до використання системних підходів до виконання власних обов'язків у період воєнного стану. Ситуативна компетентність передбачає вміння вірно оцінити ситуацію, що склалася, та своєчасно приймати відповідні рішення, що допоможуть уникнути кризової ситуації.

Формування часової компетентності в керівників підприємств, що передбачає вміння планувати роботу підприємства та персоналу в певний проміжок часу, а також ефективно використовувати час у процесі незвичайної роботи (період воєнного часу).

Формування соціальної компетентності у керівників підприємств, що надає можливість створювати ефективні комунікативні зв'язки в період воєнного стану у країні, що будуть забезпечувати підтримку відносин, а також дозволяють досягати поставлених цілей, правильно сприймати та інтерпретувати ідеї та конструктивно висловлювати ставлення до них.

Для того щоб управляти підприємством в умовах воєнного стану, необхідно активувати управлінський потенціал професіоналів, які здатні глибоко розуміти ключові тенденції функціонування підприємств в умовах війни, а також готові застосовувати широкий спектр навиків для мінімізації втрат й досягнення максимальної ефективності, які забезпечать не тільки виживання підприємств у складних умовах, але й впровадять ефективне управління підприємством.

ВИСНОВКИ

Здійснення ефективного управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану з використанням концепції Кайдзен приводять трудові ресурси у відповідність із поставленою стратегією організації. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом дозволить українським підприємствам оптимізувати свою діяльність, налагодити роботу, запровадити нові методи управління персоналом, що дозволить суб'єктам господарювання зберігати платоспроможність у цей скрутний час.

Список використаних джерел

1. Гречко А.В., Солосіч О.С., До Тхі Мінх Тхао Особливості застосування ефективних методів управління конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Випуск 24. С. 104-113.
2. Громцева О.В., Стрюков В.В. Перспективи застосування методика «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. 1(91). С. 66-74.
3. Imai M. Kaizen The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill Education, 1986. 246 p.
4. Павелко В. Філософія КАЙДЗЕН і можливість подолати супротив змін. *Логіст FM*. URL: <https://logist.fm/publications/filosofiya-kaydzen-i-mozhlivist-podolati-suprotiv-zminam>.
5. Семенчук Т.Б., Василюк С.М. Застосування концепції постійного вдосконалення для ефективного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 6. С. 138-141.
6. Сергеева Л. М. Кайдзен-методика у професійному розвитку особистості. *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів: зб. наук. статей / за ред. Кременя В.Г., Дмитриченко М.Ф., Ничкало Н.Г. К.: НТУ, 2015. С. 244-252.*
7. Фалович В.А. Система Kaizen: від робочого місця (5S) до ланцюга поставок (TFM). *Вісник національного університету "Львівська Політехніка"*. 2013. № 778. С. 136-141. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/26245/1/20-136-141.pdf>
8. Шашина М. В., Федотов О. Ю. Застосування концепції Кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. 2018. С. 26-30.

References

1. Hrechko A.V., Solosich O.S., Do Tkhi Min Tkhaio. Features of application of effective methods of management of competitiveness of production at the domestic enterprises. *Modern problems of economy and entrepreneurship*. 2019. Issue 24. pp. 104-113. (in Ukrainian).
2. Hromtseva O.V., Striukov V.V. Prospects for the application of the Kaizen method during changes in the medical field of Ukraine. *Economics, management and administration*. 2020. 1 (91). pp. 66–74. (in Ukrainian).
3. Imai M. Kaizen The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill Education, 1986. 246 p.
4. Pavelko V. Kaizen philosophy and the ability to overcome resistance to change. *FM logistician*. URL: <https://logist.fm/publications/filosofiya-kayzen-i-mozhlivist-podolati-suprotiv-zminam> (in Ukrainian).
5. Semenchuk T.B, Vasylyha S.M. Application of the concept of continuous improvement for the effective development of the enterprise. *Intelligence XXI*. 2019. № 6. pp. 138-141. (in Ukrainian).
6. Serheieva L.M. Kaizen-methods in the professional development of personality. Conceptual principles of professional development of the individual in the conditions of European integration processes: collection of scientific papers / ed. V. Kremin et.al. Kyiv, 2015. pp. 244-252. (in Ukrainian).
7. Falovych V.A. Kaizen system: workplace (5S) to supply chain (TFM). *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*. 2013. № 778. pp. 136-141. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/26245/1/20-136-141.pdf>. (in Ukrainian)
8. Shashyna M.V., Fedotov O.Yu. Application of the concept of kaizen management to increase the efficiency of domestic enterprises. *Ahrosvit*. 2018. P.26-30. (in Ukrainian).

Tetiana PIZNIAK

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5476-6958>

e-mail: tetianapizniak@gmail.com

Dmytro PIZNIAK

postgraduate student, Sumy National Agrarian University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1822-6318>

e-mail: dmytropizniak@gmail.com

THE USAGE OF KAIZEN CONCEPT IN PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER MILITARY STATUS

Introduction. Under martial law, it is impossible to ensure the competitive position of enterprises, as well as their survival without the use of the concept of kaizen in personnel management.

The purpose of the paper is to study the theoretical aspects of the use of the concept of kaizen in the management of personnel of enterprises in martial law in order to improve management processes, as well as all aspects of the functioning of enterprises.

Results. A systematic approach to the implementation of the concept of kaizen in the management of personnel in martial law involves reforming the organizational structure, consisting of interacting components. It should be borne in mind that the organizational structure of enterprises is influenced by internal and external factors. The interrelation of these factors has a direct impact on the functioning of the enterprise. The introduction of the concept of kaizen in the management of personnel in martial law forms the goals and objectives of enterprise management, which in themselves are forced to adjust to the anti-crisis and progressive model of personnel management, which would ensure business survival and efficiency. The proposed schematic diagram of the analysis of the current state of enterprise personnel management based on the Kaizen concept is associated with the transformation of views on personnel management. The use of the Kaizen concept in the management of personnel of enterprises will ensure the effective functioning of business processes in an unstable environment; increase the level of controllability of the enterprise system.

Conclusion. The implementation of effective personnel management of enterprises in martial law using the concept of kaizen brings human resources in line with the strategy of the organization. Kaizen concept can be used in personnel management, which will allow Ukrainian companies to optimize their activities, to establish work of the company and introduce new methods of personnel management. This concept will allow businesses to maintain solvency in this difficult time.

Keywords: enterprise, personnel management, the concept of Kaizen, the efficiency of the enterprise, martial law

Ганна Анатоліївна **ДОРОШУК**

д.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0340-7514>
e-mail: doroshuk@op.edu.ua

Владислав Олегович **БОНДАРЕНКО**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0687-0061>
e-mail: vladbon85@gmail.com

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ У БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННІ

У статті розглянуто сучасні підходи до організації процесного управління на підприємствах, виділено та охарактеризовано процесний, функціональний, системний та ситуаційний підходи. Обґрунтовано використання комплексного підходу до процесів бізнес-адміністрування, що дозволило доповнити методичний інструментарій бізнес-адміністрування та включити в нього такі методи, як перепроєктування, бенчмаркінг, реінжиніринг, ідеалізація процесу, а також методику швидкого аналізу рішення. Методика швидкого аналізу рішення та бенчмаркінг уможливають оперативне усунення окремих помилок, здійснення перепроєктування з метою комплексного та глибокого розбору ситуації та більш складних реформ. Реінжиніринг передбачає ще більш складні та революційні підходи по перепроєктування бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процес, бізнес-адміністрування; реінжиніринг; бенчмаркінг; вдосконалення процесу

ВСТУП

Добре організована програма вдосконалення бізнес-процесів може дати підприємству багатозначні результати. До того ж процесний підхід дає можливість не формально, а фактично підвищити його ефективність. Підприємство визначається як система з численними взаємозалежними процесами всередині, які за допомогою свого функціонування встановлюють стан цілої організаційної системи. Процесний підхід розглядає всю діяльність компанії як безліч взаємодіючих процесів, які проходять через організаційну структуру підприємства і здійснюють мету його існування. Зі світового досвіду можна дійти висновку, що динамічний розвиток ринку послуг і товарів, зростання конкуренції та зміни у зовнішньому середовищі змушують вдаватися у пошук нових методів та інструментів управління компаніями. Виходячи з цього, впливає необхідність реалізації процесного підходу для управління функціонуванням українських підприємств. Постійне вдосконалення бізнес-процесів є гарантованою перевагою у конкурентному середовищі. Вдосконалення бізнес-процесів підприємства являє собою крім виконання працівниками своєї функціональної діяльності, також постійне її вдосконалення. У покращенні перебувають вимірні цілі, оскільки ідеалу не можна досягти і якось виміряти. Сенс цього чистого процесу знаходиться всередині нього самого і полягає у тому, щоб щодня робити щось краще, ніж учора [1].

У значній кількості наукових праць приділено увагу теоретичним та методологічним питанням встановлення основи бізнес-процесів у діяльності компаній, а саме у роботах наступних широковідомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як Л. Денисенко, І. Мельник, Г. Осовська, М. Робсон, Ф. Уллах, В. Чадаєв та ін. Але залишаються аспекти сутності бізнес-процесів, а також поширене використання процесно-орієнтованого підходу до адміністрування компаній, які зараз ще не досліджені, оскільки економічна трансформація передбачає появу нових підходів і рішень. Незважаючи

на велику увагу вчених до поняття та вдосконалення процесів бізнес-адміністрування, єдиного підходу до цього питання у науковій літературі не існує, що потребує використання комплексного підходу до вдосконалення процесів бізнес-адміністрування, встановлення особливостей бізнес-процесів підприємства та методів їх вдосконалення.

МЕТА статті – систематизація підходів, методів та інструментарію вдосконалення процесів у бізнес-адмініструванні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною та методологічною базою статті є наукові роботи, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet.

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові роботи, матеріали спеціалізованих та профільних журналів, а також різні Інтернет-джерела. У дослідженні використовуються *абстрактно-логічний, узагальнення й порівняння, класифікаційно-аналітичний* – для характеристики і класифікації підходів, методів та інструментів удосконалення процесів бізнес-адміністрування на підприємств.

РЕЗУЛЬТАТИ

Система бізнес-адміністрування являє собою найнеобхідніші методи і методики бізнес-аналізу, які надають ефективність управління компанією, а також аналізують не прості завдання і стверджують стратегічно важливі рішення. Рано чи пізно на будь-якому підприємстві параметри продуктивності та ефективності зменшуються. Як правило, це відбувається, коли підприємство своєчасно не оновлює бізнес-процеси [4].

Вибір ефективних підходів бізнес-адміністрування на підприємстві в умовах динаміки зовнішнього середовища стає на передній план. До основних підходів до бізнес-адміністрування відносять такі.

Функціональний підхід. Цей підхід являє собою поділ організації на підрозділи з окремими функціями, в яких кожен зайнятий своєю певною функцією і обов'яз-

ками у відриві від інших робочих і споживача;

Процесний підхід. Його сутність полягає у виділенні мережі процесів бізнесу, в якій кожен має вхід (ресурси підприємства), технологію оброблення цих ресурсів, виходу (готовий товар або послуга), власника, параметри оцінювання продуктивності і результат. Водночас метою формування бізнес-процесів є підвищення задоволеності клієнтів [3].

Ситуаційний підхід до управління. Такий підхід вимагає від керівника «ситуаційного мислення», що допомагає краще визначити прийоми, найбільш сприятливі для досягнення мети організації. Відповідно до ситуаційного підходу в управлінні розглядаються три типи умов: відносно стабільні; такі, що змінюють лише частину характеристик середовища і організації; не визначені [4, 5]. Ситуаційний підхід відрізняється від інших підходів тим, що цей підхід, крім визначення факторів, через які сталася певна ситуація, також розподіляє їх пріоритети, силу впливу, а також аналізує передбачувані загрози та наслідки. Головним завданням менеджера в цьому підході є вибір, ґрунтуючись на проведеному дослідженні конкретних методів адміністрування та прийнятті відповідних рішень, спираючись на особливості ситуації, що склалася [4, 5].

Системний підхід. Досить не простим процесом є досягнення цілей розвитку компанії у певний період, який передбачає, що управлінські функції та завдання будуть виконані, ґрунтуючись на підходи та методи управління. Найважливішим на даний момент серед усіх підходів (системний, процесний, ситуаційний) є саме системний. Він досліджує компанію як систему, в якій всі елементи пов'язані між собою, що дає можливість мати високий ефект управління всією системою, ґрунтуючись на налагоджену роботу кожного елемента. Системний підхід в адмініструванні ґрунтується на узагальненій теорії систем, яка говорить, що дослідження окремих частин цілого не уможливило володіння уявленнями про ціле; у разі втрати функціональності будь-якої частини цілого може бути втрата працездатності усєї системи [6, 7].

Динамічне зовнішнє середовище потребує комплексного підходу до управління процесами бізнес-адміністрування, що дозволяє інтегрувати переваги кожного з позначених підходів.

Використання комплексного підходу до процесів бізнес-адміністрування дозволяє суттєво розширити його методичний інструментарій та включити в нього такі методи та інструменти як короткострокові: методика швидкого аналізу рішення; ідеалізація процесу; довгостроковий бенчмаркінг; перепроєктування процесу; реінжиніринг.

Методика швидкого аналізу рішення основана на створенні групи вдосконалення процесу, з допомогою якої один-два дні вивчається нинішній стан процесу і далі протягом 90 днів розробляється стратегія покращення цього процесу. Дана методика спирається тільки на інтуїтивному методі прийняття рішення, та найчастіше ґрунтується тільки на інтуїтивному методі прийняття рішення і, як правило, вибирає як стратегію вдосконалення процесів зниження витрат і тривалості процесу [7].

Перевагою даного методу є швидкість генерації ідей та прийняття рішень, здійснення мінімальних витрат

для реалізації стратегії, орієнтація на замовника.

Недоліками цього методу є локальність досліджуваного процесу; відсутність розуміння про взаємозв'язок досліджуваного процесу з іншими процесами для підприємства; можливість неефективності прийнятої стратегії з удосконалення процесу у тривалій перспективі.

Бенчмаркінг процесу – це порівняльний аналіз підприємства, що розглядається з лідируючими підприємствами, які знаходяться в даній галузі. В якості мети стоїть виявлення бракуючих якостей у підприємства, яке розглядається для збільшення конкурентоспроможності.

Для досягнення підвищення конкурентоспроможності підприємства має відповісти на наступні два ключові питання, що ґрунтуються на проведенні аналізу бенчмаркінгу процесу: процеси найкращої компанії галузі та шляхи досягнення такого успіху.

Внаслідок, можна зазначити головні етапи проведення бенчмаркінгу:

- 1) пошук «еталонної» компанії, що діє у тій же галузі;
- 2) здійснення аналізу з метою порівняти це підприємство з підприємством-лідером;
- 3) виявлення кращих якостей для впровадження в розглянуте підприємство з метою збільшення конкурентоспроможності;
- 4) впровадження даних якостей у компанію.

Перевагою даного методу є відносно малий час здійснення аналізу, як і незначні грошові витрати та працевитрати.

Обираючи бенчмаркінг, варто відзначити, що поряд з копіюванням позитивних якостей у компанії-лідерів існує ймовірність перенесення та помилок, прихованих за успішним іміджем [7].

Бенчмаркінг процесів легко застосовується у виробничій сфері. У сфері послуг справа складніша. Це пояснюється тяжкістю порівняння послуг. Для того щоб провести ефективний бенчмаркінг процесів у сфері послуг, необхідно витратити більше часу та ресурсів для досліджень [7].

Перепроєктування процесів є ще одним методом вдосконалення у бізнес-адмініструванні. Як правило, цей метод використовують разом із бенчмаркінгом процесів. Перепроєктування процесу ґрунтується на зосередженні уваги на одному процесі, який, як правило, вже добре працює, але вимагає зміни або покращення на прохання споживача [8].

Найчастіше у застосуванні даного методу розробляють модель, що імітує процес, що потребує покращення. Після чого до імітаційної моделі застосовують такі дії з оптимізації: усувається бюрократія; якомога сильніше спрощується метод роботи; скорочується тривалість процесу; проводиться аналіз поточних проблем; проводиться аналіз величини доданої цінності; модернізується процес чи організація загалом; вдосконалюється партнерські відносини із постачальниками.

У використанні зазначених етапів роботи, як правило, помічається висока ефективність у сфері комп'ютеризації та автоматизації [8].

Ідеалізація процесів бізнес-адміністрування полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після їх розроблення, потрібно виділити ті ділянки, де немає можливості безпосередньо реалізувати їх на практиці.

Використання даного методу вдосконалення процесу вимагає абстрагування, уявлення певного бізнес-процесу в ідеальному його вигляді. Далі його слід порівняти з його виробництвом та застосувати потрібні коригування. Даний метод дозволяє організації визначити пріоритетність реалізації клієнтоорієнтованих заходів [8].

Реінжиніринг – це спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів у компанії, що проходить з кардинально якісними змінами у діяльності конкретної організації, які визначаються скачко подібним перепроєктуванням елементів фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, кадрової, інформаційної та екологічної складових організаційно-економічного механізму підприємства і включає адаптацію підприємства до ринкової середовища, що постійно змінюється [9, 10].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це здійснення комплексу заходів з покращення управління, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності. Це процес охоплює всі сфери функціонування підприємства і спрямований на стабілізацію його діяльності [9, 10]. Можна сказати, що кожен з елементів бізнес-процесів підприємства взаємодіє між собою.

Програми реінжинірингу уможливають, виходячи з досвіду застосування, виділити також і негативні сторони, через які компанія може зазнати значних втрат. До цих факторів відносяться:

- 1) некомпетентність персоналу, який відповідає за реалізацію програми реінжинірингу;
- 2) неправильне встановлення завдання програми та неправильна орієнтація на досягнутий ефект від застосування реінжинірингу процесів у бізнес-адмініструванні;
- 3) значний ризик та недостатня концентрація на відповідних бізнес-процесах;
- 4) надто розтягнута програма реінжинірингу у часовому значенні [9].

Можна виділити такі найпоширеніші проблеми у впровадженні програми реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві:

- технічні проблеми з обладнанням, моральне його зношування;
- відсутність завантаженості виробничих цехів, що

також вказує на гостру необхідність запровадження програми реінжинірингу та фінансове оздоровлення на підприємстві.

Початком змін буде побудова так званого три кутника X-інжинірингу, фокусууючись на трьох сферах:

1. *Процеси.* Необхідно провести аналіз у потрібних змінах у процесах таких типів:

- внутрішні: ті, які підприємство робить «для себе»;
- зовнішні: ті, які підприємство робить для інших;
- вхідні: які виконуються будь-ким для підприємства.

2. *Речення.* Провести аналіз того, яка унікальна цінність підприємства може бути запропонована своїм клієнтам та партнерам за такими параметрами: ціна; якість; сервіс; швидкість; різноманітність; кастомізація; інноваційність;

3. *Учасники.* Визначити, хто бере участь у X-інжинірингу. Як сильно ви хочете змінити своє підприємство з програмою? Чи плануєте ви перебудувати:

- тільки ваше підприємство;
- зовнішні фірми одного виду: наприклад, лише партнери чи лише споживачі;
- зовнішні компанії двох видів;
- зовнішні компанії всіх трьох видів: споживачі, постачальники, партнери [11].

ВИСНОВКИ

Підтримання успіху та конкурентоспроможності підприємства на належному рівні потребує постійного покращення процесів бізнес-адміністрування, що дозволяє знизити витрати, збільшити дохід, покращити мотивацію серед співробітників та збільшити кількість задоволених клієнтів. Управління процесами бізнес-адміністрування підтримує всі аспекти операцій для режиму оптимальної роботи, що можливо лише за умови використання комплексного підходу до бізнес-адміністрування, який інтегрує ситуаційний, функціональний, процесний, системний підходи. Таке бачення вдосконалення суттєво розширює методичний базис управління та вдосконалення бізнес-процесів і використовує такі методи: швидкий аналіз рішення; ідеалізація процесу; бенчмаркінг; перепроєктування процесу; реінжиніринг. Перспективою подальших досліджень є розроблення етапів впровадження методів та інструментів вдосконалення бізнес-адміністрування у практику бізнес-діяльності.

Список використаних джерел

1. Менеджмент та бізнес-адміністрування. Менеджмент. URL: http://referatua.org.ua/category_content.php?c=management&id=308
2. Бізнес-адміністрування. Економіка. URL: <http://referatu.net.ua/referats/390/34390>
3. Санахметова Н.О. Підприємницьке право. Київ: К.А.С.К, 2001. 704 с.
4. Малик Л. Сутність категорії управління та менеджменту в туристичному бізнесі: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2011. С. 73-76.
5. Адміністрування. Економіка. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf>
6. Замазій О.В. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю компанії. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1. С. 243-245.
7. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним: монографія. Донецьк: НТУ, 2012. 56 с.
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. *Harper Business*. New York: New York University Press, 1993. 256 p.
9. Економічна наука. Економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3855>
10. Таранюк Л.М. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Суми: «Мрія-1», 2010. 440 с.
11. Таранюк Л.М. Економіка. Суми: «Мрія-1», 2010. 120 с.
12. Денисенко Л., Шацька С. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи

організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

13. Мельник О., Двудіт З., Злотнік М., Малиновська Ю. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 46-53.

14. Осовська Г.В. Менеджмент організацій. Київ, 2014. 366 с.

15. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering. Gower: Gower Pub Co, 1996 159 p.

References

1. Business administration management. Management. URL: http://referatua.org.ua/category_content.php?c=management&id=308 (in Ukrainian).
2. Business administration. Economics. URL: <http://referatu.net.ua/referats/390/34390> (in Ukrainian).
3. Saniakhmetova N.O. Business law. Kyiv, 2001. 704 p. (in Ukrainian).
4. Malyk L. The essence of the category of management and administration in the tourism business: monograph. Zhytomyr, 2011. pp. 73-76. (in Ukrainian).
5. Administration. Economics: website. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf> (in Ukrainian)
6. Zamazii O.V. The field of business administration in the system of management of state business activities. *Bulletin of the* 2013. № 1. pp. 243-245. (in Ukrainian).
7. Kharchenko V.A. Approaches to modern management: monograph. Donetsk: NTU, 2012. (in Ukrainian).
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. *Harper Business*. New York: New York University Press, 1993. 256 p.
9. Economic science. Economics. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3855> (in Ukrainian).
10. Taraniuk L.M Economic substantiation of reengineering of business processes of industrial enterprises: monograph. Sumy, 2010. 440 p. (in Ukrainian).
11. Taraniuk L.M Economics. Sumy, 2010. 120 p. (in Ukrainian).
12. Denysenko L., Shatska S. Conceptual principles of classification of business processes as the basis for the formation of the business system of the organization. *Efficient economy*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (in Ukrainian).
13. Melnyk O., Dvudyt Z., Zlotnik M., Malynovska Y. Peculiarities of application of the system approach to modeling of business processes at the enterprise. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1. № 1. pp. 46-53. (in Ukrainian).
14. Osowska H.V. Management of organizations. Kyiv, 2014. 366 p. (in Ukrainian).
15. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering. Gower: Gower Pub Co, 1996 159 p.

Hanna DOROSHUK

Doctor of Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0340-7514>

e-mail: doroshuk@op.edu.ua

Vladyslav BONDARENKO

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0687-0061>

e-mail: vladbon85@gmail.com

MODERN APPROACHES TO IMPROVING PROCESSES IN BUSINESS ADMINISTRATION

The modern approaches to the organization of process management at enterprises, identifies and characterizes process, functional, systemic and situational approaches are considered in the article. The factors that encourage the management of the enterprise to resort to improving business processes are identified. The main requirements for an improved process are described, as well as the stages for improving business processes.

It was revealed that the management of business processes and the application of methods for their improvement, allows timely identify weak points in the company's activities and take measures to eliminate them. The process model of management is considered enterprise and the main trends in the development of business processes in modern conditions of a dynamically changing external environment. Improving business administration processes in enterprises allows you to form a whole block of strategic advantages and ensure a higher level of competitiveness. The process enhances the ability to produce timely corrective and preventive actions to eliminate negative factors. The article substantiated the use of an integrated approach to business administration processes, which made it possible to supplement the business administration methodological tools and include redesign methods, benchmarking, reengineering, process idealization, as well as a quick solution analysis technique.

The method of rapid analysis of the solution and benchmarking allow quickly eliminate individual errors, carry out redesign for the purpose of a comprehensive and in-depth analysis of the situation and more complex reforms. More complex and revolutionary approaches to redesign business processes can be implemented by reengineering. The negative aspects and recommendations for the effective implementation of one or another improvement method in the activities of organizations for capacity building and their further sustainable development are noted.

The degree of importance and relevance of the application of the methods mentioned in the article is considered, and according to the material presented, a certain conclusion was made regarding the improvement of the functioning of processes in business administration.

Keywords: business process, business administration, reengineering, benchmarking, process improvement

Володимир Іванович ЗАХАРЧЕНКО

д.е.н., професор, Вінницький національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3645-2597>

e-mail: zakharchenko@i.ua

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГОТІВКОВОГО ОБІГУ В УКРАЇНІ (З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ)

Встановлено, що основними проблемами безготівкового обігу в Україні є проблеми заміни або вилучення з нього деяких грошових знаків та переходу до делегованої моделі його організації. Проаналізовано причини, що зумовлюють заміну або виведення з обігу готівкових грошей, зокрема такі як: девальвація національної грошової одиниці; зміна масштабу цін; оптимізація банкотно-монетного ряду гривні; доцільність випуску монет замість банкнот малих номіналів; недостатня захищеність банкнот від підробки; фізичний знос та пошкодження банкнот; орієнтація фінансистів на купюри великого номіналу; ризик вірусного зараження людей готівковими грошима; експансія електронних грошей; перехід до використання пластикових грошей; виведення з обігу російського рубля на окупованих територіях. Показано, чому необхідним є перехід від частково контрольованої моделі організації готівкового обігу на делеговану модель, що передбачає передачу частини функцій центрального банку іншим учасникам ринку послуг з інкасації.

Ключові слова: грошові знаки, гривня, номінал, банкотно-монетний ряд, грошовий обіг, модель організації готівкового обігу

ВСТУП

Процес безперервного руху грошей як засобу обігу й засобу платежу прийнято називати грошовим обігом. Він, хоч й перебуває під сильним тиском безготівкового обігу, але все ще відіграє важливу роль у функціонуванні національної економіки, у забезпеченні відносин між фізичними особами, між ними і юридичними особами, між населенням і державними установами тощо. Відтак, дуже важливо, щоб ті проблеми, які час від часу виникають у цьому обігу, вирішувалися не тільки вчасно, але й найкраще. Нам здається, що основними проблемами безготівкового обігу в Україні є проблеми заміни або вилучення з нього деяких грошових знаків та переходу до нової (делегованої) моделі його організації. У вирішенні цих проблем ключова роль належить Національному банку України (НБУ). За їх вирішення важливо, щоб усі учасники грошового обігу спиратися на закордонний досвід та наявні наукові напрацювання.

У вирішення основних проблем безготівкового обігу в Україні важливий внесок зробили такі науковці, як: О. Дзюблюк та ін. [1], М. Євдокімова [2], Є. Крикавський та О. Толстой [3], П. Нагорний [4], Я. Чайковський [5] та ін. Їхні напрацювання знайшли відображення у Концепції організації готівкового обігу в Україні [6], у Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 р. [7] та в інших програмних документах. Однак зміни у грошовій системі країни відбуваються настільки стрімко, що це спонукає до пошуку додаткових заходів із вдосконалення як самих грошових знаків, так і організації їхнього обігу.

МЕТА роботи – дослідження сучасного стану безготівкового обігу України, виявлення найбільш суттєвих проблем і визначення конкретних заходів з удосконалення готівкових платіжних засобів та переходу на сучасну модель його організації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі використовувалися методи узагальнення (під час аналізу причин, що зумовлюють заміну або виведення з обігу готівкових грошей), порівняння та

аналогії (під час оцінювання закордонного й вітчизняного досвіду з удосконалення готівкового обігу).

РЕЗУЛЬТАТИ

Грошові знаки – це різні види грошових одиниць, що беруть участь у грошовому обігу й торговельно-грошових операціях. Вони зазвичай випускаються з паперу (банкноти) та металу різного гатунку (монети).

Заміна або вилучення грошових знаків з обігу проводиться з різних причин. Розглянемо основні з них.

1. *Девальвація національної грошової одиниці* – знецінення, офіційне зменшення її золотого вмісту (у період дії валютних стандартів на основі золота) або зниження курсу відносно резервних валют (у період дії сучасного паперово-валютного стандарту).

Якщо девальвація національної грошової одиниці дуже сильна (на порядок і більше), то в таких випадках має проводитися т.зв. нуліфікація – ліквідація старих знецінених грошових знаків і випуск нових. Її, наприклад, проводили у Великій Британії у 1695 р. Тоді вилучено всі старі монети, що значно втратили свою первісну вартість, та замінено новими, повноцінними. У радянській Росії у процесі грошової реформи 1922–1924 рр. банкноти номіналом 1 червонець, забезпечувались тією ж кількістю золота, що його містила монета номіналом 10 карбованців епохи правління імператора Миколи II. Нуліфікація була проведена й у Західній Німеччині у червні 1948 р. Після заміни здевальвованої рейхсмарки повноцінною грошовою одиницею, – німецькою маркою, – грошова реформа у цій країні виявилася надзвичайно успішною, бо економіка Західної Німеччини одразу ж «запрацювала». Якщо на початку 1948 р. її промислове виробництво становило лише 53 % від рівня 1936 р., то вже у другій половині того ж року – 73 %, а в листопаді – 100 % [8]. Менш успішною грошовою реформою, але все ж дуже необхідною, стала заміна в 1996 р. українського купонокарбованця повноцінною грошовою одиницею – гривнею.

2. *Зміна масштабу цін.* Девальвація національної грошової одиниці зазвичай супроводжується зміною масштабу цін (ваги металу, зокрема золота, що відпо-

відає одній грошовій одиниці) й відповідно зростанням кількості банкнот і монет в обігу. В цій ситуації виникає необхідність у деномінації грошової одиниці – укрупненні її в певному співвідношенні. Так, деномінація рейхсмарки з одночасною заміною її на німецьку марку в 1948 р. проводилася у співвідношенні 1:10. У колишньому СРСР в умовах грошової реформи 1961 р. деномінація карбованця проводилася у співвідношенні 1:10.

Звичайно, деномінація – необхідний захід у рамках удосконалення грошового обігу в країні, тому що скорочення кількості грошей в обігу спрощує і здешевлює його. Однак цей захід бажано проводити після суттєвого зниження інфляції, тому що через нетривалий час знову виникне необхідність у ній із заміною всіх банкнот і монет в обігу, а це достатньо дорогий захід. З огляду на це, українську національну грошову одиницю гривню, хоч вона і знецінилася від часу запровадження в 1996 р. до кінця 2021 р. у 15,5 (27,2: 1,76) рази, зараз недоцільно деномінувати. Але якщо гривню «прив'язати» у пропорції 1:1, чи 1:30 до євро, як, наприклад, естонську крону у 1990-х рр. «прив'язали» до німецької марки в пропорції 1:8 (що мало дуже позитивний вплив на інвестиційний клімат у країні), то така деномінація була б виправданою, бо це спонукало б правлячі кола добиватися зростання ВВП не за рахунок його дефлятора, а на основі зростання реального сектора економіки.

3. Необхідність оптимізації банкнотно-монетного ряду національної грошової одиниці. До 2019 р. цей ряд гривні мав 17 номіналів банкнот і монет, тоді як оптимальним вважається ряд із 12 номіналів: 6 номіналів банкнот та 6 номіналів монет. З 1 жовтня 2019 р. НБУ почав здійснювати поступовий перехід на оновлений банкнотно-монетний ряд гривні [9]. В Україні припинили друкувати банкноти номіналом 1, 2, 5 і 10 грн і стали замінювати їх на відповідні монети. Найбільш активно стали замінюватися купюри номіналом 1 і 2 грн. Ті з них, що потрапляють у банки, більше не повертаються в обіг. З 25 жовтня 2019 р. введено в обіг банкноту нового найвищого номіналу – 1000 грн. А з 1 жовтня 2020 р. з обігу стали вилучатися старі банкноти (випущені до 2003 р.).

Упорядковується й монетний ряд. З 1 жовтня 2019 р. припинено обіг монет номіналами 1, 2 та 5 коп., а з 1 жовтня 2020 р. і монет 25 коп. Натомість в обіг вводяться монети номіналом 5 та 10 грн, що стали замінювати паперові банкноти.

Нині у готівковому обігу національних грошей використовуються банкноти номіналами 1, 2, 5, 10, 20, 50, 100, 200, 500 та 1000 грн зразків 2003-2019 рр., розмінні монети номіналами 10 та 50 коп. й обігові монети номіналом 1 грн старого зразка та номіналами 1, 2, 5 та 10 грн зразків 2018 р. В обігу ще залишається 447,4 млн монет золотистого кольору номіналом 1 грн, але поступово НБУ виводить їх з обігу. Натомість їх місце займають монети аналогічного номіналу сріблястого кольору. Після завершення процесу вилучення дрібних монет і введення в обіг банкнот нового номіналу – номінальний ряд гривні скоротиться до 12 номіналів (6 монет і 6 купюр), що відповідає кращим світовим практикам.

Станом на 1 жовтня 2021 р. у готівковому обігу

України перебувало 2,9 млрд шт. банкнот на загальну суму 587,7 млрд грн та 13,9 млрд шт. монет (без пам'ятних та інвестиційних) – на 4,4 млрд грн. Загальна сума грошей, що перебували в обігу, становила 585,1 млрд грн (табл. 1).

Найбільше в обігу на цей час знаходилось банкнот номіналом 200 грн (24,5 % від їх загальної кількості), а найменше – номіналом 1000 грн (2,7 %). Однак за сумарною вартістю найбільша частка припадала на номінал 500 грн (55,2 % від їх загальної вартості), а найменша – на номінал 2 грн (0,06 %). Левова частка вартості гривні (92,7 %) припадає на номінали 200, 500 та 1000 грн.

З-поміж монет найбільше в обігу монет із номіналом 10 коп. (28,8 % від їх загальної кількості), а найменше – монет із номіналом 10 грн (0,5 %), хоча їх частка в загальній вартості монет є найбільшою (17,3 %). Загалом же монети у грошовому обігу несуть переважно розмінну, а не обігову функцію. Її виконують й обігові монети, власне як і банкноти їх номіналів, тому що в сумарній вартості банкнот і монет на монети припадає лише 0,25 % від сумарної вартості гривневих грошей.

Станом на 1 жовтня 2021 р. на одного українця припадало 70 банкнот та 159 розмінних і обігових монет, проти 72 та 149 шт. відповідно станом на 1 січня 2021 р. [10].

4. Економічна доцільність випуску монет замість банкнот малих номіналів. Загалом випуск монет значно економічніший від випуску банкнот, тому що монети «живуть» у середньому 20–25 р., а банкноти від 1 (номіналом 1 грн) до 8 років (номіналом 500 грн) [11]. Однак практика заміни купюр до 10 грн на монети неоднозначно сприймається в українському суспільстві. На це вказує зокрема те, що покупці в магазинах досить нетерпляче реагують на здачу монетами (навіть з удосконаленням дизайном), а не банкнотами. Ми вважаємо, що гривні номіналами до 10 бажано й надалі випустити у вигляді банкнот із таких причин: по-перше, ними зручніше користуватися; по-друге, під час деномінації гривні у співвідношенні 1:10 або 1:30 (з орієнтацією на євро) купюр малого номіналу потрібно буде на порядок менше, ніж зараз; по-третє, обіг готівки все більше буде витіснятися обігом електронних грошей і тому їх надалі ставатиме все менше.

5. Недостатня захищеність грошових знаків від підробки. У багатьох країнах заміна грошових знаків проводиться й через їх недостатню захищеність від підробки. Так, у США у 1996 р. замінено 100-дол. купюру. Вона одержала вдосконалений захист, який включав новий портрет Б. Франкліна та водяний знак з його зображенням, що змінює колір та має найтонші фонові лінії. Крім того, серійний номер купюри був збільшений на одну букву.

Українська гривня в цьому плані не має серйозних проблем, тому що Банкнотно-монетний двір, що виробляє українські гроші, – дуже сучасне підприємство, яке забезпечує високу якість друкування банкнот і карбування монет. Зараз найбільш захищеними вважаються купюри номіналом 100 грн (2014 р.), 200 грн (2019 р.), 500 грн (2015 р.) і нова купюра номіналом у 1000 грн. Усі ці купюри мають понад 20 елементів захисту, тому їх надзвичайно складно підробити.

Таблиця 1 – Структура готівки в обігу станом на 1 жовтня 2021 р. (складено й розраховано за [10])

Банкноти й монети		Кількість, млн шт.	Частка номіналів за кількістю		Вартість, млн грн	Частка номіналів за вартістю	
за номіналом	за режимом обігу		окремо	разом		окремо	разом
Банкноти:							
1 грн	поступово замінюватимуться обіговими монетами	412,7	14,2	2,5	412,7	0,07	0,07
2 грн		163,6	5,6	1,0	327,2	0,06	0,06
5 грн		179,6	6,2	1,1	898	0,15	0,15
10 грн		131,6	4,6	0,8	1316	0,22	0,22
20 грн	без застережень	125,7	4,3	0,7	2514	0,43	0,42
50 грн		153,6	5,3	0,9	7680	1,31	1,30
100 грн		295,1	10,2	1,8	29510	5,02	4,98
200 грн		711,7	24,5	4,2	142340	24,22	24,04
500 грн		648,6	22,4	3,9	324300	55,18	54,77
1000 грн		78,4	2,7	0,5	78400	13,34	13,24
Усього		2900,6	100,0	17,4	587697,9	100,00	99,25
Монети:							
10 коп.	без застережень	3995,8	28,8	23,8	399,58	9,16	0,07
50 коп.		1293,2	9,3	7,7	646,6	14,82	0,11
1 грн (СК)*		362,5	2,6	2,2	362,5	8,31	0,06
1 грн (ЗК)**	поступово виводитимуться з обігу	447,4	3,2	2,7	447,4	10,25	0,08
2 грн	без застережень	343,6	2,5	2,0	687,2	15,75	0,12
5 грн		105,6	0,8	0,6	528	12,10	0,09
10 грн		75,3	0,5	0,4	753	17,25	0,13
1 коп.		перестали бути засобом платежу	2432,4	17,5	14,5	24,324	0,56
2 коп.	1393,8		10,1	8,3	27,876	0,64	0,00
5 коп.	1839,6		13,3	11,0	91,98	2,11	0,02
25 коп.	1582,0		11,4	9,4	395,5	9,06	0,07
Усього			13871,2	100,0	82,6	4363,96	100,00
Разом		16771,8	xxx	100,0	592061,86	xxx	100,0

Примітки: *сріблястого кольору; **золотистого кольору

У розрахунку на 1 млн справжніх банкнот гривні у 2019 р. припадало менше 3 підроблених, тоді як на 1 млн справжніх євро – 23 підроблених. В Україні найчастіше підробляють світові валюти (долар, євро), а з українських грошей – 500-грн купюру (64 % від усіх підробок) [12].

Найбільший сплеск підробки 500-грн купюр спостерігався у вересні 2019 р. НБУ тоді вилучив цілу партію таких купюр. Надалі НБУ планує підвищити ступінь захисту старих гривневих банкнот номіналами 500, а також 50 та 200 грн до рівня банкнот нового покоління – номіналами 20, 100, 500 та 1000 грн.

6. *Фізичний знос та пошкодження банкнот.* Значна частина гривневих купюр замінюється через їх фізичний знос. НБУ щорічно вилучає з обігу близько 640 млн шт. банкнот усіх номіналів. Переважну більшість із них (понад 80 %) складають банкноти низьких номіналів – до 20 грн. Зношені, а також пошкоджені банкноти, з 1 вересня 2020 р. зобов'язані приймати для обміну на придатні всі банки, але за умови, що вони не мають знак підроблення. Раніше цим могли займатися тільки уповноважені НБУ банки («Ощадбанк», «Приватбанк», «Райффайзен Банк Аваль»).

Звичайно, банкноти, які виводяться з обігу, за рішенням НБУ утилізуються. Наразі не утилізуються тільки банкноти номіналом 1000 грн.

7. *Орієнтація фінансистів на купюри великого номіналу.* Українські фінансисти для обслуговування великого бізнесу пропонують окрім банкнот номіналом 1000 грн ввести в обіг ще й купюри номіналом 2000 та 5000 грн. Однак це може ускладнити розмінність грошей великих номіналів і загалом готівкового обігу. Тому, щоб стимулювати банки отримувати не лише високі номінали банкнот, постановою НБУ № 122 від 23.10.2019 р. диференційовано тарифи на видачу готівки. Готівку найвищих номіналів з цього часу банки

стали отримувати за вищими тарифами, хоча раніше готівку всіх номіналів вони отримували за однаковим тарифом.

Слід мати на увазі, що в багатьох країнах взагалі відмовляються від банкнот великих номіналів. І причини цього різні. Так, центральні банки країн ЄС у 2019 р. повністю припинили емісію банкнот номіналом у 500 євро. Аргументом слугувало те, що ці банкноти широко використовувалися для тіншових грошових операцій, зокрема фінансування тероризму та оплати наркотрафіку. У Венесуелі з 2017 р. припинено обіг банкноти найвищого номіналу в 100 боліварів. У США фінансові регулятори, банкири й оператори платіжних систем ведуть кампанію за вилучення з обігу купюр у 100 дол. Головна мета цього – витіснення з обігу готівки й заміна її електронними грошима [13].

8. *Ризик вірусного зараження людей через готівкові гроші.* Як визнала Всесвітня організація охорони здоров'я, готівкові гроші можуть зберігати низку збудників інфекцій, зокрема коронавірусної, протягом кількох днів. Тому деякі країни вдаються до дезінфекції та вилучення з обігу зараженої готівки. Так, Китай у лютому 2020 р. заявив, що дезінфікує або знищить готівку, яка «ходить» у лікарнях, автобусах і на ринках у районах, які найбільше постраждали від коронавірусу. А щоб компенсувати кількість вилученої грошової маси, Центральний банк Китаю випускає нову готівку. Ще в січні 2020 р. він направив в Ухань 4 млрд юанів (за офіційним курсом це 573 млн дол.) у нових банкнотах [14]. В Україні, через те що ризик зараження людей через контакт із готівкою вважається незначним, НБУ скоротив термін її зберігання на карантині з 15 діб, що прийнято на початку пандемії у 2020 р., до 5 діб. Загалом же в Україні, як і в більшості країн світу, її центральний банк і громадяни все більше від-

мовляються від готівки на користь електронних грошей.

9. *Експансія електронних грошей*. З кожним роком в Україні все більше розширюється перелік фінансових операцій, які здійснюються дистанційно, а рівень готівки в економіці скорочується, що, власне, передбачено Стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 р. [7, с. 17–18]. Так, обсяги безготівкових платежів у 2020 р. склали 55 % від усіх розрахункових операцій проти 50,3 % у 2019 р. [15]. Хоча загалом Україна ще відстає в цьому відношенні від багатьох країн, наприклад Швеції, де електронні платіжні системи перебрали на себе близько 99 % загального грошового обігу, Франції, Великої Британії, Туреччини, Китаю та ін.

10. *Перехід до використання пластикових грошей*. У багатьох країнах (Великобританії, Румунії, Канаді, В'єтнамі, Австралії, Новій Зеландії та ін.) замість паперових використовуються пластикові гроші. Але в Україні необхідності їх запуску у грошовий обіг немає, тому що порівняно з паперовими вони дорожчі у виготовленні, мають менше ступенів захисту та й для цього необхідно було б побудувати спеціальну фабрику.

11. *Виведення з обігу російського рубля на окупованих росією територіях*. Після звільнення від російської окупації Криму, частини Донбасу та інших територій постане завдання виведення з обігу російського рубля на цих територіях. Хоча, зокрема на розбомблених окупантами територіях, це буде далеко не найскладніше завдання з тих, які тут доведеться вирішувати.

У сучасний період у багатьох країнах, зокрема і в Україні, необхідним вважається перехід від частково контрольованої моделі організації готівкового обігу на *делеговану модель*. Суть цієї моделі полягає в тому, що центральний банк передає (на умовах аутсорсингу) частину функцій, які він нині виконує в регіонах, іншим учасникам ринку – банкам та компаніям Cash-in-

Transit (СІТ-компаніям). Задля упровадження цієї моделі рішенням Правління НБУ № 207-рш від 11.08.2016 р. затверджено нову Концепцію організації готівкового обігу в Україні. Згідно з нею забезпечення готівкового обігу в регіонах здійснюватиметься з використанням інфраструктури уповноважених банків, а в перспективі – із залученням третіх учасників (СІТ-компаній), але за правилами та під контролем центрального банку. Водночас центральний банк розміщуватиме свої запаси банкнот і монет у сховищах уповноважених банків. Нині ця модель з успіхом застосовується у Великій Британії, Бразилії, Голландії, Фінляндії та Швеції [4, с. 134].

В Україні вона також доволі успішно реалізується. Ще в грудні 2015 р. уповноважені банки отримали від НБУ дозвіл на перевезення грошей, а з 9 січня 2019 р. – на проведення операцій з оброблення та зберігання готівкових грошей. Подальше розширення кількості уповноважених банків за умови посилення контролю за їхньою діяльністю стане важливим інструментом забезпечення якісною готівкою користувачів фінансових послуг [7, с. 10].

Реалізація цієї концепції сприятиме не тільки зниженню витрат на готівковий обіг, а й розвитку конкурентного ринку послуг з інкасації.

ВИСНОВКИ

Для вдосконалення безготівкового обігу в Україні необхідно насамперед дотримуватися таргету інфляції до 5 %, розглянути можливість деномінації гривні, завершити упорядкування її банкотно-монетного ряду, підвищити захищеність банкнот великих номіналів. А впровадження делегованої моделі готівкового обігу має сприяти не тільки зниженню витрат на нього, а й розвитку конкурентного ринку послуг з інкасації.

Список використаних джерел

1. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності: монографія / О.В. Дзюблук та ін. Тернопіль, 2017. 298 с.
2. Євдокімова М.О. Стан готівкового грошового обігу та безготівкових розрахунків в Україні. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 1. С. 98–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_1_22.
3. Крикавський Є.В., Толстой О.М. Концепція організації готівкового обігу в Україні. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34201/1/12_64-69.pdf
4. Нагорний П.Д. Делегована модель грошового обігу: ефективність роботи уповноважених банків. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2. С. 133–139.
5. Чайковський Я. Грошовий обіг в Україні: сучасний стан, проблеми та напрями удосконалення організації. *Світ фінансів*. 2018. № 2. С. 114–122.
6. Концепція організації готівкового обігу в Україні. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Cash_management_strategy_pr_2016-08-08.pdf
7. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року / Міністерство фінансів України, опубліковано 16 січня 2020 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf
8. Грошові реформи. *Економічна енциклопедія: у 3 т / С.В. Мочерний та ін.* Київ: Вид. центр «Академія», 2000. Т. 1. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/49-g/740-groshovi-reformi.html>
9. Національний банк завершує оновлення банкотно-монетного ряду гривні. *Нац. банк України*. 2019. 26 лист. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/natsionalniy-bank-zavershuje-onovlennya-banknotno-monetnogo-ryadu-grivni>.
10. Обсяг готівки в обігу за місяць зменшився на 1,8 млрд грн. *Finclub.net*. 2021. 20 жовт. URL: <https://finclub.net/ua/news/obsiah-hotivky-v-obihu-za-misiats-zmenshyvsia-na-1-8-mlrd-hrn.html>.
11. Зануда А. Що сталося з гривнею за 20 років. *BBC Україна*. 2016. 2 вер. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/business/2016/09/160822_hryvnia_20_az
12. Чернявська А. Фальшиві гроші заповнили Україну, в НБУ назвали найнебезпечніші купюри: що потрібно знати. *Gamebet.politeka.net*. 2020. 18 липня. URL: <https://gamebet.politeka.net/uk/275912-falshivye-dengi-navodnili-ukrainu-v-nbu-nazvali-samyje-opasnye-kupury-cto-nuzhno-znat>
13. Бабицкий А. Отсутствие свободы: Зачем государства отказываются от бумажных денег. И к каким неожиданным последствиям это приводит. *Secretmag.ru*. 2017. 16 янв. URL: <https://secretmag.ru/trends/tendencies/cashless-society.htm>
14. Без готівки і з кордонами. Як COVID змінить світ. *Korrespondent.net*. 2020. 3 квіт. URL:

<https://ua.korrespondent.net/world/4213190-bez-hotivky-i-z-kordonamy-yak-COVID-zminyt-svit>

15. Жирій К. У НБУ перерахували всю готівку, яку українці тримають на руках. *Unian.ua*. 2021. 20 жовт. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/u-nbu-pererahuvali-vsyu-gotivku-yaku-ukrajinci-trimayut-na-rukah-novini-ukrajina-11582191.html>

References

1. Theory and practice of money circulation and banking in conditions of global financial instability: monograph / O.V. Dziubliuk et.al. Ternopil, 2017. 298 p. [in Ukrainian].
2. Yevdokimova M.O. The state of cash turnover and non-cash payments in Ukraine. *Bulletin of ONU named after I.I. Mechnikova. Series: Economics*. 2018. Vol. 23. Issue 1. pp. 98–103. [in Ukrainian].
3. Krykavskiy Ye.V., Tolstoy O.M. The concept of organization of cash circulation in Ukraine. Lviv: Polytechnic National University Institutional Repository. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34201/1/12_64-69.pdf [in Ukrainian].
4. Nahornyi P.D. Delegated model of monetary turnover: efficiency of work of authorized banks. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*. 2021. No. 2. pp. 133–139.
5. Chaikovskiy Ya. Cash flow in Ukraine: current state, problems and directions of organization improvement. *World of Finance*. 2018. No. 2, pp. 114–122. [in Ukrainian].
6. The concept of organization of cash circulation in Ukraine. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Cash_management_strategy_pr_2016-08-08.pdf [in Ukrainian].
7. Financial Sector Development Strategy of Ukraine until 2025 / *Ministry of Finance of Ukraine*, published on January 16, 2020. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf [in Ukrainian].
8. Monetary reforms. Economic encyclopedia: in 3 vol. / S.V. Mochernyi et.al. Kyiv, 2000. Vol. 1. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/49-g/740-groshovi-reformi.html> [in Ukrainian].
9. The National Bank completes the renewal of the banknote-coin series of hryvnia / *Nats. Bank of Ukraine*. 2019. November 26. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/natsionalniy-bank-zavershuye-onovlennya-banknotno-monetnogo-ryadu-grivni> [in Ukrainian].
10. The volume of cash in circulation for the month decreased by UAH 1.8 billion. *Finclub.net*. 2021. October 20. URL: <https://finclub.net/ua/news/obsiah-hotivky-v-obihu-za-misiats-zmshyvsia-na-1-8-mlrd-hrn.html> [in Ukrainian].
11. Zanuda A. What happened to hryvnia in 20 years. *Air Force Ukraine*. 2016. February 2. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/business/2016/09/160822_hryvnia_20_az [in Ukrainian].
12. Cherniavska A. False money flooded Ukraine, the NBU named the most dangerous banknotes: what you need to know. *Gamebet.politeka.net*. 2020. 18.07. URL: <https://gamebet.politeka.net/275912-falshivye-dengi-navodnili-ukrainu-v-nbu-nazvali-samy-opasnye-kupuryi-chto-nuzhno-znat> [in Ukrainian].
13. Babickiy A. Chequered freedom: Why do states refuse paper money. And what unexpected consequences this leads to. *Secretmag.ru*. 2017. January 16. URL: <https://secretmag.ru/trends/tendencies/cashless-society.htm> [in Russian].
14. Without cash and with borders. How COVID will change the world *Korrespondent.net*. 2020. April 3. URL: <https://ua.korrespondent.net/world/4213190-bez-hotivky-i-z-kordonamy-yak-COVID-zminyt-svit> [in Ukrainian].
15. Zhyrii K. The NBU transferred all the cash that Ukrainians hold on their hands. *Unian.ua*. 2021. October 20. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/u-nbu-pererahuvali-vsyu-gotivku-yaku-ukrajinci-trimayut-na-rukah-novini-ukrajina-11582191.html> [in Ukrainian].

Volodymyr ZAKHARCHENKO

Doctor of Economics, Professor, Vinnytsia National Agrarian University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3645-2597>

e-mail: zakharchenkovn@i.ua

MAIN DIRECTIONS OF CASH FLOW IMPROVEMENT IN UKRAINE (WITH TAKING INTO ACCOUNT FOREIGN EXPERIENCE)

Introduction. The main problems of cashless circulation in Ukraine are the problems of replacing or withdrawing some monetary marks from it and moving to a new (delegated) model of its organization. In solving these problems, the key role belongs to the National Bank of Ukraine. When deciding them, it is important that all participants in monetary circulation rely on foreign experience and existing scientific developments.

The purpose of the paper is to study the current state of cashless circulation of Ukraine, identify the most significant problems and determine specific measures to improve cash payments and transition to the modern model of its organization.

Results. The paper analyzes the main reasons for the replacement or withdrawal of cash: devaluation of the national currency; change in the scale of prices, which causes the denomination of the currency; the need to optimize the banknote-coin range of the national currency, as well as the structure of cash in circulation; economic expediency of issuing coins instead of banknotes of small denominations; insufficient protection of monetary marks from forgery; physical wear and damage to banknotes; orientation of financiers to large-scale banknotes; the risk of viral infection of people through cash; expansion of electronic money; transition to the use of plastic money; withdrawal from circulation of the Russian ruble in the territories occupied by Russia. In the modern period, in many countries, including Ukraine, it is necessary to switch from a partially controlled model of organization of cash flow to a delegated model. The essence of this model is that the central bank transfers on the terms of outsourcing some of the functions that it currently performs in the regions, other market participants – banks and companies Cash-in-Transit (SIT-companies).

Conclusion. To improve cash flow in Ukraine, first of all, it is necessary to adhere to the inflation target of up to 5%, consider the possibility of hryvnia denomination, complete the ordering of its banknote and coin series, and increase the security of large denomination banknotes. And the introduction of the delegated cash flow model should contribute not only to reducing costs for it, but also to the development of a competitive market for cash collection services.

Keywords: cash marks, hryvnia, denomination, banknote and coin line, cash circulation, cash circulation model

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.4.4>
УДК 346.24

Андрій Анатолійович МАРТИНОВ

к.е.н., доцент, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9337-9141>
e-mail: pubrealin@ukr.net

Лілія Володимирівна МАРТИНОВА

к.е.н., доцент кафедри,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>
e-mail: mar-soft@ukr.net

Ірина Василівна СТАШЕВСЬКА

судовий експерт, Луганський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4511-6755>
e-mail: irena11051982@ukr.net

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕДУРИ БАНКРУТСТВА В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Досліджено сучасний стан нормативно-правової регламентації процедури банкрутства в Україні. Аналіз профільного закону, що регламентує процедури банкрутства, дозволив: окреслити положення, що мають дискусійний характер; виокремити основні недоліки нормативно-правового акту; визначити можливості для вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері банкрутства. За результатами дослідження запропоновані орієнтири щодо розробки змін до Кодексу України з процедур банкрутства з урахуванням рекомендацій та напрацювань науковців і практиків, правових висновків Верховного Суду України.

Ключові слова: банкрутство, процедура банкрутства, нормативно-правове регулювання, боржник, неплатоспроможність, інвестиційний клімат, майнові права, арбітражний керуючий

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За часи незалежності України, не маючи багаторічних традицій, інститут банкрутства пройшов складний шлях становлення та розвитку, який був безпосередньо пов'язаний зі зміною правової та соціально-економічної реальності.

Багатогранність явища банкрутства, яка полягає в неоднозначності проявів і наслідків, що є предметом дослідження юридичної та економічної наук, які розглядають його в різних аспектах; постійні зміни законодавства про господарську діяльність підприємств; соціально-економічна та політична нестабільність; прагнення України приєднатися до європейських інституцій – дає змогу наголошувати на необхідності ефективного реформування нормативно-правового регулювання у сфері банкрутства з огляду на сучасні умови господарювання та прогресивні світові тенденції. Ефективність національного законодавства про банкрутство безпосередньо впливає на ведення господарської діяльності у країні та формує її інвестиційний клімат. Тому, на нашу думку, особливої актуальності набуває дослідження підходів до забезпечення ефективного нормативно-правового регулювання правовідносин у сфері банкрутства підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанню нормативно-правової регламентації суспільних відносин у сфері банкрутства та його вдосконалення присвячено чимало досліджень видатних науковців та практиків, серед яких можна виділити таких дослідників, як: І.О. Беззуб, С.В. Жукова, І.В. Минчинська, В.Б. Пчеліна, Б.М. Полякова, Т.В. Степанова та ін. Безперечно дослідження вказаних науковців сприяли вдосконаленню як теоретичного базису нормативно-

правового регулювання суспільних відносин у сфері банкрутства. Однак динамізм сучасних економічних відносин, нестабільність та невизначеність фінансового ринку, несприятливі політичні та соціальні умови функціонування, нездатність держави ефективно протидіяти суспільно-небезпечним економічним явищам обумовлюють необхідність подальшого дослідження проблем правового регулювання суспільних відносин у сфері банкрутства суб'єктів господарювання.

МЕТА статті – комплексне дослідження сучасного стану нормативно-правового регулювання у сфері банкрутства та розроблення основних напрямів його вдосконалення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Через недосконалість національного законодавства, недостатню увагу держави до процесів відновлення платоспроможності боржника, використання вишуканих протиправних схем щороку ліквідується велика кількість підприємств, зокрема й державних.

За результатами досліджень Світового банку Doing Business 2020 за показником «вирішення неплатоспроможності» Україна посідає 146 місце серед 190 оцінених країн [1]. Зазначений показник є найнижчим серед показників рейтингу держави. Перелік факторів, які впливають на рейтинг України за показником «вирішення неплатоспроможності» є невичерпним, проте з поміж них можна виокремити найбільш вагомі, зокрема: довготривалість процедури банкрутства – 2,9 роки; висока вартість процедури банкрутства – 40,5 % від вартості майна боржника; низька ефективність процедури банкрутства – 9 (коефіцієнт повернення коштів (центів за долар)) [2] (рис. 1). Виокремлені фактори свідчать про значні недоліки діючого національного

нормативно-правового регулювання процедури банкрутства.

Ще під час ведення переговорів з надання Україні статусу країни з ринковою економікою у контексті антидемпінгового законодавства ЄС його представники акцентували на необхідності створення ефективного національного законодавства про банкрутство, яке повинно відповідати принципам та нормам міжнародного співтовариства.

Слід погодитися, що створення ефективного законодавства про банкрутство є важливим показником ринкових перетворень, а також, певною мірою, виступає індикатором успішності здійснення реформ у сфері економіки і права [3]. Саме тому ще Верховна Рада України VIII скликання визначила реформу системи банкрутства в Україні серед пріоритетних, зокрема Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» [4], Програмою діяльності Кабінету Міністрів України [5]

та Планом законодавчого забезпечення реформ в Україні [6; 7]. Відповідно до п. 257 положень плану законодавчого забезпечення реформ в Україні передбачалося вдосконалити процедуру банкрутства, зменшити строки провадження у справах про банкрутство; забезпечити істотне покращення умов ведення бізнесу в Україні за тими напрямками, що враховуються Світовим банком [6; 7].

Так, з огляду на істотні недоліки, з урахуванням досвіду провідних країн світу, які мають найвищі рейтинги (рис. 1), з метою досягнення поставлених цілей, реформування національного законодавства у сфері банкрутства увійшло в активну фазу.

Взагалі становлення та розвиток національного законодавства про банкрутство умовно можна поділити на чотири етапи, які відповідають періодам чинності профільних нормативно-правових актів (рис. 2).

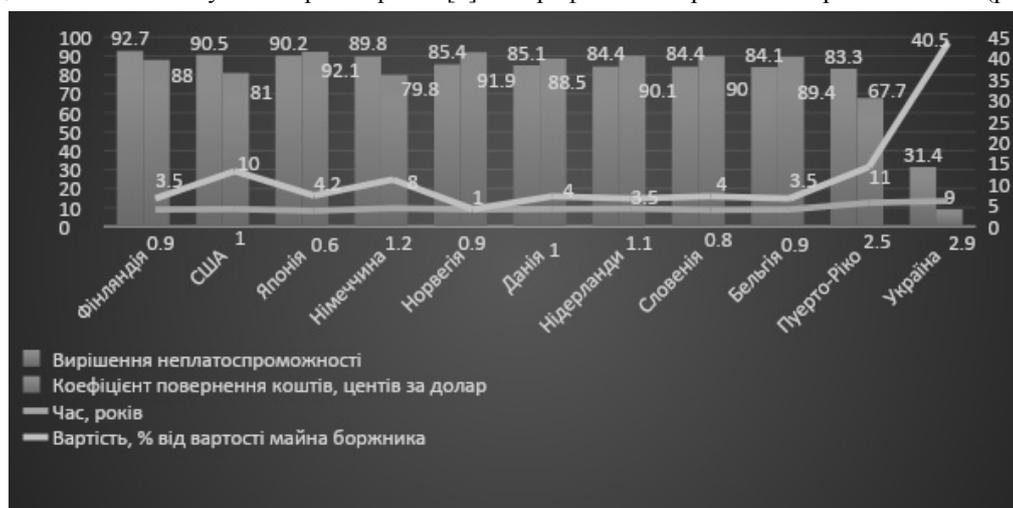


Рис. 1. Рейтинг країн світу (перша десятка) з «вирішення неплатоспроможності» за даними Світового банку [1]



Рис. 2. Етапи становлення та розвитку національного законодавства про банкрутство [розроблено авторами за даними Офіційного вебпорталу парламенту України]

Наявність прогалин, величезна кількість нормативно-правових актів прийнятих безсистемно, низька їх якість та інколи суперечливість, з одного боку, а також важливість та складність відносин у даній сфері – з іншого, зумовили необхідність реформування законодавства у сфері регулювання банкрутства [8].

Маючи на меті досягнення ефективного нормативно-правового регулювання відносин у сфері банкрутства, яке б дозволило зменшити тривалість процедури банкрутства, забезпечити належний рівень захисту прав кредиторів та зменшити зловживання в даній сфері, а також покращити позиції України в рейтингу «Doing Business», що покращило б інвестиційний клімат у країні [9], 18.10.2018 р. прийнято Кодекс України з процедур банкрутства [10].

Як зазначає І.О. Беззуб, загалом Кодекс України з процедур банкрутства – це перший за часи незалежності України комплексний документ, що врегулює всі процедурні питання банкрутства [7], який має низку принципово нових положень, зокрема:

- спрощено процедуру відкриття провадження у справі про банкрутство;
- кредиторами, зокрема забезпеченими, а також комітетами кредиторів набуто значно більших прав у провадженні у справах про банкрутство;
- заборонено припинення провадження у справах про банкрутство;
- вдосконалено процедуру продажу майна – можливість продажу виключно через електронний майданчик, а також закладено основи для продажу майна

за найвищою ціною;

– передбачено нову процедуру для фізичних осіб, яка, зокрема, передбачає реструктуризацію основного боргу фізичної особи та керуючого реструктуризацією [7; 10; 13].

Також з урахування законодавчих змін до Кодексу України з процедур банкрутства:

– виключено спеціальну (спрощену) процедуру самобанкрутства;

– істотно змінено інститут арбітражного керуючого (його права, порядок призначення, винагорода, дисциплінарна відповідальність);

– запроваджено особливості провадження у справах про банкрутство окремих категорій боржників – страховиків; професійних учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків; боржника, який має зобов'язання за облигаціями за участю адміністратора за випуском облигацій; небанківських надавачів платіжних послуг (вводиться в дію з 01.08.2022); суб'єкта підприємницької діяльності, який є стороною одного або кількох правочинів, вчинених із посиланням на обов'язковість угоди про ліквідаційний нетінг; фермерського господарства; державних підприємств та підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує 50 %;

– включено норми відносно проваджень у справах про банкрутство, пов'язаних з іноземною процедурою неплатоспроможності;

– виключено із переліку процедур мирову угоду елементи якої тепер вважатимуться складовими плану санації [7; 10; 13].

Проте питання, чи досягнуто поставленої мети стосовно ефективного нормативно-правового регулювання відносин у сфері банкрутства з веденням у дію Кодексу України з процедур банкрутства – залишається відкритим. Кардинально новий кодифікований нормативно-правовий акт викликав бурхливу критику з боку наукової спільноти. Серед основних недоліків цього нормативно-правового документу В.Б. Пчелін виокремлює ті, що мають як загальний характер, так і безпосередньо стосуються окремих процедур банкрутства, зокрема:

– невідповідність назви Кодексу предмету його нормативно-правового регулювання;

– ігнорування юридичної техніки щодо набрання чинності та введення його в дію;

– відсутність загальних положень про регулювання правовідносин у сфері процедур банкрутства;

– порушення приписів з ієрархічної побудови системи нормативно-правового регулювання відповідної сфери суспільних відносин;

– неузгодженість деяких положень Кодексу з іншими нормативно-правовими актами;

– наявний дискусійний характер окремих положень процедур банкрутства, наприклад інституту банкрутства фізичної особи [11].

Перелік недоліків відносно дискусійного характеру положень процедур банкрутства Т.В. Степанова доповнює наступними:

– виключення мінімальних обов'язкових умов для порушення справи про банкрутство юридичної особи;

– заперечення стосовно змін дії мораторію у процедурі відновлення платоспроможності [12].

Також, аналізуючи зазначені нововведення та зміни, Б.М. Поляков звертає увагу на створення сприятливих умов для стимулювання відкриття справ про банкрутство задля збільшення попиту на ринку юридичних послуг арбітражного керуючого та власне адвокатів, а також на те, що легкість відкриття справ про банкрутство робить Кодекс України з процедур банкрутства «зручним інструментом» для рейдерського захоплення підприємств; зміни підсудності справ позовного провадження; визнання законних угод недійсними; неповернення боргів і кредитів, несплати податків [16].

Під час засідання Експертної групи (IRWG), присвяченого питанню здійснення проваджень у справах про банкрутство [13], на підставі аналізу норм Кодексу України з процедур банкрутства, учасники надали коментарі стосовно нього та можливих практичних аспектів його застосування, які потрібно обов'язково брати до уваги. Так, результати можна узагальнити за п'ятьма пріоритетними напрямками, які слугуватимуть основними орієнтирами – напрями, які допоможуть віднайти можливості для вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері банкрутства:

1. Надати чітке та однозначне визначення правовим поняттям сфери банкрутства підприємств.

2. Усунути недоліки регулювання професійної діяльності арбітражних керуючих, врегулювати питання створення та діяльності саморегулятивної організації арбітражних керуючих (низка питань зі створення таких організацій не регулюються Кодексом, а саме наводяться нечіткі положення стосовно вимог до статутів та процедурних вимог до створення й діяльності саморегулятивної організації арбітражних керуючих, не регламентовано питання організації контролю арбітражних керуючих) [13].

4. Привести у відповідність до стандартів та кращих практик ЄС та її держав-членів законодавчі положення про транскордонне банкрутство, що стане позитивним кроком на шляху вдосконалення профільного закону про банкрутство та конкурентною перевагою у транскордонному банкрутстві.

5. Удосконалити класифікацію нормативно-правового акту в межах правової системи.

Також акцентуємо, що не менш важливим є й те, що територіальна дія будь-якого нормативно-правового акту окреслена територією держави або окремим її регіоном та визначається державним суверенітетом. Але однозначною особливістю України є її територіальний стан, що створює певні ускладнення відносно застосування Кодексу України з процедур банкрутства на територіях з особливим статусом. Жодне міжнародне законодавство не може зарадити у таких випадках – принаймні найближчим часом. Тому вкрай необхідно запровадити спеціальні положення для проваджень у справах про банкрутство, що мають відношення до цих регіонів. Пошук таких положень у будь-якому випадку є важливим завданням, і кращі практики в цьому питанні можна запозичити у країнах ЄС [15].

Узагальнюючи наведене, на думку науковців, набрання чинності Кодексу України з процедур банкрутства породило значну кількість недоліків нормативної регламентації цієї сфери суспільних відносин, що з урахуванням їх достатньої специфічності й загалом складності не сприятиме вирішенню проголошених

авторами Кодексу завдань [8].

Проте, незважаючи на визначені недоліки чинного базового закону про банкрутство, його норми у механізмі правового захисту майнових прав та інтересів в економічній сфері відіграють важливу роль, особливо у сучасних умовах господарювання.

Впродовж дії Кодексу України з процедур банкрутства й до сьогодні його було редаговано вже тринадцять разів. Як зауважує В.Б. Пчелін: «Не ставлячи за мету здійснити аналіз змін, які було внесено до Кодексу внаслідок ухвалення відповідного нормативно-правового акту, лише вкажемо, що сама їх кількість, причому за дуже стислий проміжок часу, є свідченням неналежної нормативно-правової регламентації процедур банкрутства, що, зокрема, знаходить свій прояв у відсутності стабільності функціонування цієї сфери суспільних відносин» [11]. Звернемо увагу, що поточне редагування не запровадило істотних змін у профільному законі та залишило велику кількість процесуальних проблем у провадженнях з банкрутства.

Усвідомлюючи наявність окреслених недоліків та їх значення, беручи до уваги означені орієнтири для вдосконалення нормативно-правового регулювання, фахівці у сфері банкрутства спільно з регулятором – Міністерством юстиції України, та представниками законодавчого корпусу, активно працюють над удосконаленням профільного законодавства. Зараз з метою вдосконалення положень базового закону у сфері банкрутства у частині усунення технічних неузгодженостей та суперечностей, передано на повторне друге читання до Верховної Ради України Проект Закону про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства № 4409 від 20.11.2020 (зі змінами від 13.12.2021), авторами якого є Прем'єр-міністр України Д.А. Шмигаль та народні депутати України – Комітет Верховної Ради України з питань економічного розвитку. Проект пропонує, зокрема:

- вдосконалити порядок відбору арбітражних керуючих у справах про банкрутство;
- виключити з тексту Кодексу некоректні або суперечливі норми, а також конкретизувати його положення;
- встановити чіткі терміни для погашення вимог кредиторів та унеможливити зловживання з боку арбітражного керуючого;
- врегулювати питання поведінки з майном банкрута після закриття провадження у справі про банкрутство;
- уніфікувати термінологію документа тощо [14].

З позицій вдосконалення норм Кодексу України з процедур банкрутства влучною є думка С.В. Жукова: «... Кодекс ще має бути технічно й сутнісно допрацьований...<...> сподівалися на законопроект № 4409, але він не був підтриманий парламентом у другому читанні. Добре, що хоч не відкинули його повністю, а повернули на повторне друге читання. Будемо чекати змін, які ліквідують хоча б технічні неузгодженості

Кодексу з іншим законодавством...» [17].

Майже два роки дії нового Кодексу з процедур банкрутства дали можливість оцінити ефективність змін та виокремити основні напрями подальшого розвитку та вдосконалення нормативно-правового регулювання сфери банкрутства, що дозволить наблизитись до досягнення стратегічної мети входження України до складу провідної двадцятки країн світу за умовами ведення бізнесу. Наукова спільнота та практики постійно працюють у напрямі вдосконалення найбільш суперечливих та ризикових норм профільного законодавства. Водночас задля ефективної реалізації положень Кодексу України з процедур банкрутства та ліквідування прогалин сформовано правові позиції Верховного Суду, які спрямовані на забезпечення сталості та єдності судової практики у справах про банкрутство, а також на реалізацію принципу правової визначеності.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Процес трансформації у сфері нормативно-правового регулювання процедур банкрутства на підприємствах в Україні супроводжується виникненням багатьох суперечностей та протиріч у цій сфері суспільних відносин, що мають як загальний так і локальний характер;
2. Визначені основні орієнтири (вектори) доопрацювання Кодексу України з процедур банкрутства, зокрема: надання чітких та однозначних визначень економіко-правових категорій; удосконалення регулювання професійної діяльності арбітражних керуючих; створення саморегулятивної організації арбітражних керуючих; приведення у відповідність до стандартів та кращих практик ЄС і її держав-членів законодавчих положень про транскордонне банкрутство; вдосконалення класифікації профільного закону про банкрутство в межах правової системи; врегулювання дії Кодексу на територіях України з особливим статусом;
3. Розроблення змін до Кодексу України з процедур банкрутства на підставі визначених орієнтирів повинна відбуватися з урахуванням рекомендацій та напрацювань науковців і практиків, правових висновків Верховного Суду;
4. Внесення розроблених змін надасть можливість привести чинне законодавство до сучасних реалій та світових тенденцій, що позитивно відобразиться на економіці України та її інвестиційному кліматі, дозволить усунути перепони, які унеможлилювали застосування положень нормативно-правового акту на практиці, забезпечить реалізацію принципу правової визначеності.
5. Окреслена проблематика може стати підґрунтям для подальших наукових досліджень результатів практики застосування норм Кодексу України з процедур банкрутства з урахуванням нововведень.

Список використаних джерел

1. Doing Business 2020. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/rankings>
2. Resolving Insolvency methodology. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/data/exploretopics/resolving-insolvency>
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Угода, Міжнародний документ від 27.06.2014. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

4. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України. Стратегія від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

5. План законодавчого забезпечення реформ в Україні. Схвалено Постановою Верховної Ради України від 04.06.2015 № 509–VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-19#Text>

6. Програма діяльності Кабінету Міністрів України. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 № 471. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-п#Text>

7. Беззуб І. Кодекс України з процедур банкрутства: переваги, недоліки та перспективи. *Громадська думка про правотворення*. 2019. № 17 (182). С. 16–24. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2019/17.pdf>

8. Минчинська І.В. Оцінка ефективності законодавства про банкрутство в Україні: економіко-правовий аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.66>

9. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Кодекс України з процедур банкрутства»: Проект Закону України від 26.02.2018 р. № 8060. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63518

10. Кодекс України з процедур банкрутства. Кодекс України; Закон, Кодекс від 18.10.2018 № 2597–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

11. Пчелін В.Б. Сучасний стан нормативно-правової регламентації процедур банкрутства в Україні. *Вісник ХНУВС*. 2020. № 2 (89). С. 178–188. URL: <https://doi.org/10.32631/v.2020.2.17>

12. Степанова Т.В. Щодо відповідності кодексу України з процедур банкрутства вимогам до кодифікації та стану економіки України. *Правова держава*. 2018. № 32. С. 111–118. URL: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2018.32.149576>

13. Енгельс А., Бірюков О., Чумак Р. Процедури банкрутства в Україні: Порівняльний аналіз (II), Липень 2019 – Серпень 2020. С. 156. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5ff/c3b/b1d/5ffc3bb1d2c95028982223.pdf>

14. Проект Закону про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства № 4409 від 20.11.2020 (зі змінами від 13.12.2021). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70493

15. Пропозиції Міжрегіональних робочих груп регіональних рад реформ правосуддя щодо вдосконалення процедури банкрутства. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5de/12c/317/5de12c31726e3095007992.pdf>

16. Поляков Б.М. Принцип доміно, або як КзПБ може спровокувати ланцюгове падіння підприємств країни. *Закон і Бізнес*. № 30 (1432). URL: <https://zib.com.ua/ua/print/138714.html>

17. Жуков С.В. Усі складні справи із суперечливими питаннями розглядаємо палатою. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/zmi/1236033/>

References

1. Doing Business 2020. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/rankings>
2. Resolving Insolvency methodology. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/data/exploretopics/resolving-insolvency>
3. Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part. Agreement, International document dated June 27, 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (in Ukrainian).
4. On the Sustainable Development Strategy "Ukraine - 2020". Decree of the President of Ukraine. Strategy of 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (in Ukrainian).
5. Legislative support plan for reforms in Ukraine. Approved by the Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine of 04.06.2015 № 509–VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-19#Text> (in Ukrainian).
6. Program of activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 12.06.2020 № 471. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-п#Text> (in Ukrainian).
7. Bezzub I. Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures: Advantages, Disadvantages and Prospects. *Public opinion on lawmaking*. 2019. № 17 (182). pp. 16–24. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2019/17.pdf> (in Ukrainian).
8. Mynchynska I.V. Assessing the effectiveness of bankruptcy legislation in Ukraine: economic and legal aspects. *Efficient economy*. 2020. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.66> (in Ukrainian).
9. Explanatory note to the draft Law of Ukraine "Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures": Draft Law of Ukraine of February 26, 2018 № 8060. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63518 (in Ukrainian).
10. Bankruptcy Procedure Code of Ukraine. Code of Ukraine; Law, Code of 18.10.2018 № 2597–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (in Ukrainian).
11. Pchelin V.B. The current state of legal regulation of bankruptcy proceedings in Ukraine. *Bulletin of KhNUiA*. 2020. № 2 (89). pp. 178–188. URL: <https://doi.org/10.32631/v.2020.2.17> (in Ukrainian).
12. Stepanova T.V. Concerning compliance of the Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures with the requirements for codification and the state of the economy of Ukraine. *Constitutional state*. 2018. № 32. pp. 111–118. URL: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2018.32.149576> (in Ukrainian).
13. Engels A., Biriukov O., Chumak R. Bankruptcy Procedures in Ukraine: Comparative Analysis (II), July 2019 - August 2020. P. 156. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5ff/c3b/b1d/5ffc3bb1d2c95028982223.pdf> (in Ukrainian).
14. Draft Law on Amendments to the Bankruptcy Procedure Code of Ukraine № 4409 of 20.11.2020 (as amended on 13.12.2021). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70493 (in Ukrainian).
15. Proposals of the Interregional Working Groups of the Regional Councils of Justice Reforms on Improving the Bankruptcy Procedure. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5de/12c/317/5de12c31726e3095007992.pdf> (in Ukrainian).
16. Poliakov B.M. The domino principle, or how the Bankruptcy Procedure Code can provoke a chain of decline in the country's enterprises. *Law and Business*. № 30 (1432). URL: <https://zib.com.ua/ua/print/138714.html> (in Ukrainian).
17. Zhukov S.V. All complex cases with controversial issues are considered by the Chamber. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/zmi/1236033/> (in Ukrainian).

Andrii MARTYNOV

PhD in Economics, Associate Professor, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9337-9141>

e-mail: pubrealin@ukr.net

Liliia MARTYNOVA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>

e-mail: mar-sofi@ukr.net

Iryna STASHEVSKA

court expert, Luhansk Scientific and Educational Expert and Criminal Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4511-6755>

e-mail: irena11051982@ukr.net

REGULATORY REGULATION OF BANKRUPTCY PROCEDURE IN THE UKRAINE: CURRENT STATE AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT

The paper examines the current state of legal regulation of bankruptcy proceedings and identifies the main directions of its further improvement. It is determined that the presence of gaps, a huge number of regulations adopted haphazardly, their low quality and sometimes their conflicting nature as well as the importance and complexity of relations in this area, made it necessary to reform legislation in the field of bankruptcy regulation. Collectively, the identified shortcomings have led to the creation of many contradictions and contradictions in this area of public relations, which are both general and directly related to individual bankruptcy proceedings. It is justified that as of today in Ukraine the efficiency of the bankruptcy procedure is low in comparison with other leading states. This is due to the length of such a procedure and its high cost. The analysis of the relevant law of Ukraine, which regulates bankruptcy proceedings, outlined fundamentally new provisions and provisions that are debatable; highlighted the main shortcomings, which are both general in nature and directly related to specific bankruptcy proceedings; prioritized areas, which will serve as the main future guidelines aiming to help to find opportunities to improve bankruptcy regulatory environment. According to the results of the study, it is proposed to develop amendments to the Bankruptcy Code of Ukraine on the basis of determined guidelines, taking into account the recommendations and developments of scholars and practitioners, legal findings of the Supreme Court. It is established that the introducing of developed amendments will give the opportunity to bring current legislation to modern realities and world trends; positively affect the state of Ukraine's economy and its investment climate; will help to eliminate obstacles that made it impossible to put the provisions of legal acts into practice, as well as will ensure the implementation of the principle of legal certainty. The outlined issues can become the basis for further research of the results of the practice of application of the Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures, taking into account innovations.

Keywords: bankruptcy, bankruptcy procedure, legal regulation, debtor, insolvency, investment climate, property rights, arbitration trustee

Галина Леонідівна **МАТВИЄНКО-БІЛЯЄВА**

к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6698-0561>e-mail: galya2005mbg@gmail.com**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

В умовах становлення ринкових механізмів у національній економіці, розвитку сучасного бізнесу, досить важливого значення набуває система забезпечення економічної безпеки, адже саме вона дає орієнтири для прийняття основних соціально-економічних рішень. Основною умовою підвищення ефективності та стійкості розвитку промислових підприємств в трансформаційних умовах є вдосконалення системи економічної безпеки з урахуванням низки факторів. Серед усіх складових, які прямо чи опосередковано впливають на формування системи економічної безпеки в підприємницькій діяльності, особливої уваги вимагає диджиталізація бізнесу. Важливість забезпечення диджиталізація бізнесу охоплює мікро- та макроекономічні рівні економічних відносин. Гарантувати високий рівень економічної безпеки неможливо без урахування інструментів диджиталізації бізнесу. Навмисне або необережне розкриття комерційної інформації, нанесення шкоди діловій репутації – всі ці чинники негативно впливають на результативність та прибутковість господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим проблема забезпечення економічної безпеки сучасного бізнесу набуває особливої актуальності та своєчасності дослідження.

Ключові слова: диджиталізація бізнесу, економічна безпека; підприємство, інструменти, сучасний бізнес

ВСТУП

Протягом останніх десятиліть поняття «економічна безпека» набуває актуальності. Вчені, політики та суспільні діячі все більше уваги приділяють проблеми забезпечення безпеки. Значного впливу мають особливості розвитку сучасного суспільства: процеси інтернаціоналізації та глобалізації національних економік. Інтенсифікація цих процесів призвела до формування якісно нового економічного середовища, значного динамізму економічних міждержавних відносин, до якісної й кількісної мінливості параметрів економічного простору, безперервну появу локальних і глобальних криз, ієрархічність і багатовекторність впливів, загроз, загальною неефективністю соціально-економічних змін тощо. Ускладнення економічних умов функціонування, зростання невизначеності економічного середовища, призвели до усвідомлення науковим суспільством необхідності забезпечення власного надійного економічного простору. Для реагування на загрози економічній безпеці у світі спостерігається розвиток новітніх самостійних наукових напрямів: еко-стейта (ecosestate, economic security of state) «економічна безпека держави» та еко-секента (ecosecept, economic security of enterprise) «економічна безпека підприємства» [2].

У загальному розумінні під економічною безпекою розуміється певне становище економіки, в умовах якого досягається високий рівень економічного зростання; ефективно задоволення всіх економічних потреб за рахунок перерозподілу матеріальних благ та ресурсів; безпека економічних інтересів на різних рівнях.

МЕТА роботи – узагальнення та розвиток теоретичних і практичних основ та впровадження інструментів диджиталізації в діяльність підприємства для економічної безпеки сучасного суб'єкта підприємництва.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема економічної безпеки підприємства є особливо актуальною у період економічної, соціальної та політичної нестабільності у суспільстві. За оцінками вітчизняних та зарубіжних вчених на сьогодні

Україна вже досягла межі майже в усіх граничних параметрів соціально-економічного розвитку у сфері підприємництва, визначених світовою спільнотою як небезпечних з погляду економічної безпеки. Така ситуація є індикатором, що свідчить про потребу вирішення питань, пов'язаних з забезпеченням економічної безпеки підприємства. Адже саме високо розвинені виробничі структури, які спроможні успішно досягати поставлених ринкових цілей, і є опорою національної економіки та основою економічного розвитку регіонів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Серед національних і зарубіжних вчених не існує єдиного підходу до визначення понять «економічна безпека підприємства» (ЕБП). Найчастіше автори, розглядаючи суть цього поняття, дають власні визначення, використовуючи для цього різні категорії економічної незалежності та нестабільності економічних ситуацій.

В економічній теорії виділяють декілька підходів для визначення поняття «економічна безпека», а саме:

1. Захист від економічних злочинів. Найчастіше під забезпеченням ЕБП розуміють захист ресурсів підприємства від різних видів економічних злочинів (крадіжок, шахрайства, фальсифікації, промислового шпигунства тощо).

2. Стан повного забезпечення безпеки від внутрішніх і зовнішніх загроз. Боротьба із загрозами найчастіше не є головною метою створення підприємства, ведення ним економічної діяльності. Хоча під час господарської діяльності підприємство неодноразово зіштовхується із загрозами та ризиками на різних етапах свого функціонування, це безпосередньо стосується матеріальної складової, адже ведення боротьби з негативними факторами вимагає вкладення фінансів [3].

3. Раціональний розподіл та використання ресурсів або можливостей. Тобто ресурсно-функціональний метод, який базується на економічних визначеннях досягнення мети.

4. Наявність конкурентних переваг. Підхід, який визначає, що концентрація конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалу підприємства його стратегічним цілям та завданням і забезпечують визначений рівень економічної безпеки. Але факт наявності певних переваг та можливостей, без їх раціонального використання та реалізації, не гарантує суб'єкту господарювання високий рівень економічної безпеки.

5. Реалізація і захист економічних інтересів. Підхід визначає ЕБП як захист підприємства, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, який забезпечується системою заходів правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру, від внутрішніх і зовнішніх загроз.

ЕБП – це система заходів економічного суб'єкта господарювання, яка направлена на мобілізацію та ефективний перерозподіл всіх наявних ресурсів з метою захисту підприємства від негативних факторів і загроз сьогодні та в майбутніх періодах.

Кожен автор вносить свою особливість у визначенні даного поняття, що свідчить про відсутність однозначного підходу до трактування терміна. Але аналіз поняття дозволяє виділити його найбільш істотні особливості:

1. Більша частина авторів сприймають ЕБП як об'єкт небезпеки.

2. ЕБП доволі часто розглядається як здатність підприємства ефективно використовувати власні ресурси та потенційні ринкові можливості задля мінімізації зовнішніх та внутрішніх негативних наслідків.

3. ЕБП досліджується як основна умова функціонування підприємства.

4. ЕБП в абсолютному своєму виразі це відсутність небезпек, ризиків та загроз. Під загрозою прийнято розуміти дію або ситуацію, здатну порушити безпеку підприємства.

5. Фактором майже всіх понять виступає загроза як ознака небезпеки.

6. Існує припущення, що негативних наслідків можна уникнути повною мірою, але у більшості випадків це можливо лише частково.

7. Економічна безпека як властивість підприємства, побудованого на принципах стійкості, саморегуляції, цілісності.

Різноманітність напрямків поняття ЕБП уможливило розглядати його з погляду стану: ефективного користування ресурсами, виробничої системи, економічного розвитку, захищеності діяльності та інтересів.

Забезпечення економічної безпеки у підприємницькій діяльності є складною системою, яка характеризується майже всіма показниками стану та ефективності функціонування підприємства, потребує виключно системного підходу до її вимірювання.

Створити єдину систему економічної безпеки для всіх господарюючих підприємств неможливо тому, що кожне з них орієнтоване на певний сегмент ринку, має свої особливості функціонування та потенціал. У розробленні індивідуальної комплексної системи забезпечення ЕБП слід враховувати низку особливостей, а саме:

– кожне підприємство є системою, яка включає різні, взаємопов'язані складові (для забезпечення відповідного рівня безпеки потрібно організувати комплексну діяльність, оскільки створення умов економічної безпеки тісно пов'язане із забезпеченням науково-технічної, кадрової, інформаційної, правової, фізичної безпеки);

– система економічної безпеки окремого підприємства повинна формуватися як відносно самостійна і відособлена по відношенню до інших господарюючих суб'єктів.

Ступінь ЕБП не оцінюється певним статичним показником, оскільки складається з декількох складників:

1) показники рівня ЕБП на сьогодні (ресурсне забезпечення виробничо-господарської та фінансової діяльності);

2) ефективність функціонування;

3) можливість розвитку підприємства.

Сучасні автори пропонують, досягнуті результати діяльності, розглядати за такими показниками:

– стабільності та безперервності виробничої діяльності підприємства;

– фінансово-економічної стійкості підприємства;

– ефективного використання засобів та ресурсів підприємства.

За умови раціонального та продуктивного використання ресурсів та можливостей підприємства до постійного розвитку можна стверджувати про досягання високого ступеня економічної безпеки. Середній рівень економічної безпеки досягається за умови фінансово-економічної стійкості та формування стратегії до адаптації. Якщо підприємство лише протидіє загрозам та функціонує за умов стабільності, це свідчить, що рівень економічної безпеки є низьким [6].

У сучасних умовах підприємницької діяльності економічні суб'єкти потребують розроблення власної стратегії економічної безпеки на підприємстві. Актуальності стратегічна орієнтація діяльності підприємства набуває у ринкових умовах, адже є важливою передумовою його функціонування. Стратегічне управління повинно бути направленим на усі сфери діяльності підприємства, зокрема й на економічну безпеку, незважаючи на те, що в кризових, нестабільних умовах соціально-економічного та політичного середовища належне управління безпекою ускладнюється низкою проблем: динамікою економіки та державного регулювання, недосконалістю правового середовища, підвищення рівня тіньової економіки та ринку, тиск з боку конкурентів, прояви рейдерства, недостатність фінансового забезпечення. За таких умов у стратегічному управлінні підприємством потрібно враховувати:

1) циклічність розвитку та особливості трансформаційних змін національної економіки, від чого залежить вибір інструментарію, методик і моделей безпеки підприємства;

2) використання системного, ситуаційного та цілювого підходів у виборі стратегічних пріоритетів розвитку, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища дозволяє окреслити перспективи розвитку з врахуванням ризиків;

3) перевірені практикою методики, інструментарій та моделі стратегічного управління [1].

Стратегія ЕБП – це комплекс довготривалих принципів та установок, які спрямовані на створення та

безперервний розвиток системи економічної безпеки, здатної повноцінно протидіяти всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам, загрозам і ризикам, які забезпечують стабільне функціонування та розвитку на даний час, а також у найближчій та віддаленій перспективах. Стратегія ЕБП повинна розроблюватися з урахуванням реально існуючих і потенційно можливих загроз і ризиків для його діяльності. А також специфіки діяльності й особливостей самого підприємства, існуючих у нього можливостей і прагнення створити систему економічної безпеки визначеного рівня.

Забезпечення ефективної стратегії економічного захисту підприємства можливе лише за умови системного підходу. Система ЕБП становить єдиний організаційно-технічний комплекс стратегічних, тактичних та оперативних факторів, спрямованих на якісну реалізацію захисту інтересів економічного суб'єкта від зовнішніх і внутрішніх загроз та на формування потенційних можливостей протидіяти їм у майбутньому. Основними елементами системи забезпечення ЕБП є мета, завдання, принципи, об'єкт, суб'єкт та механізм забезпечення ЕБП.

Головна мета системи ЕБП – мінімізація / нейтралізація негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на економічний стан підприємства, збереження фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів, на основі виробленого і реалізованого комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру.

До основних завдань системи ЕБП включаються:

- збір, аналіз та оцінювання інформації з виникнення загроз, ризиків підприємства та можливості їх подолання;
- прогнозування стану захищеності підприємства;
- запобігання появи на підприємстві структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- гарантування захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- раціональне використання економічних ресурсів;
- захист законних прав та інтересів підприємства і його персоналу;
- захист інтелектуальної власності, матеріальних та фінансових цінностей підприємства [4, 5].

З урахуванням перерахованих функціональних завдань, специфіки ведення підприємницької діяльності, технологічних відмінностей, вибору конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства вибудовується визначена система забезпечення економічної безпеки. Система економічної безпеки кожного підприємства є абсолютно індивідуальною. Її дієвість та ефективність багато в чому залежать від наявності у державі законодавчої бази, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, а також від знань і практичного досвіду керівника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи.

Принципи системи ЕБП є основою реалізації функцій системи ЕБП, які є структурою чотирьох послідовних етапів:

1. *Планування*, яке передбачає розробку стратегічного плану забезпечення ЕБП.

2. *Організація і регулювання*. На даному етапі суб'єкт системи ЕБП за допомогою різноманітних еко-

номічних та неекономічних інструментів та технологій впливає на об'єкт.

3. *Мотивація* передбачає формування комплексних заходів, які б підвищували індивідуальну зацікавленість у виконанні професійних обов'язків у системі економічної безпеки.

4. *Контроль* передбачає облік, аналіз та аудит, які забезпечують взаємозв'язок між запланованими цілями підприємства і ступенем їх реалізації [6].

Об'єктом системи безпеки є всі елементи, на які направлені дії та зусилля для її забезпечення: інформація, персонал, сукупність майнових і немайнових прав та економічних інтересів підприємства, трансформація стану якого призводить до зміни ступеня його фінансово-економічної безпеки. Суб'єкти системи ЕБП мають більш складні та характерні особливості. Суб'єктами системи є особи, підрозділи, служби, установи, міністерства та відомства, які забезпечують ЕБП. Суб'єкти даної системи розподіляються на дві підгрупи: внутрішні та зовнішні.

Одним із складників системи ЕБП є механізм забезпечення ЕБП, тобто комплекс засобів та методів впливу на процес розроблення, формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного економічного розвитку підприємства. Відмінними рисами механізму забезпечення ЕБП що функціонує є:

- динамізм змін та постійне вдосконалення;
- швидка адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства.

Функціонування механізму управління економічною безпекою на підприємстві має передбачати взаємозв'язок цілей і задач на кожному рівні, обираючи оптимальні шляхи реалізації рішень. Основне призначення механізму забезпечення ЕБП полягає у створенні і реалізації умов, які забезпечують економічну безпеку підприємства. Серед ключових методів механізму виділяють:

- 1) аналітична обробка інформації про досвід забезпечення економічної безпеки інших підприємств і аналіз конкурентних переваг;
- 2) збирання, накопичення, аналітична обробка відомостей та інформації, що характеризує стан підприємства;
- 3) стратегічне планування забезпечення економічної безпеки;
- 4) постійний моніторинг і аналіз умов, чинників, загроз та індикаторів ЕБП;
- 5) прогнозування умов, чинників, загроз та індикаторів економічної безпеки;
- 6) розроблення та реалізація заходів з підтримання економічної безпеки на належному рівні [1].

Для того щоб організувати ефективну діяльність системи економічної безпеки, необхідно вирішити низку складних завдань зі створення механізмів управління і взаємодії, за допомогою яких можна синхронізувати діяльність усіх суб'єктів системи економічної безпеки. Інструменти, які застосовуються для забезпечення ЕБП, розподіляються на методичні підходи.

Аналіз компонентів системи ЕБП є базою для створення концепції її забезпечення. Концепція ЕБП являє собою документ, в якому описані основні положення із формування та організації управління ЕБП. У роз-

робленні концепції слід враховувати, що система забезпечення ЕБП є комплексною та формується на певних аспектах:

1. Будь-який суб'єкт господарювання є системою, який складається з різних, взаємопов'язаних складників. Тобто для формування належного рівня захисту підприємства від ризиків та загроз необхідно сформувати діяльність, яка б носила комплексний характер, адже створення умов ЕБП залежить від розвитку науково-технічної, кадрової, інформаційної, правової, фізичної безпеки тощо;

2. Система ЕБП є індивідуальною та не може бути однаковою для різних підприємств. Вона визначається характером діяльності, потенційних можливостей підприємства тощо;

3. Система ЕБП повинна бути самостійною і не залежати від аналогічних систем безпеки інших економічних суб'єктів.

Стратегічне управління дозволяє не тільки своєчасно реагувати на існуючі небезпеки, ризики та агрови, але й прогнозувати, оцінювати та здійснювати заходи з підготовки до тих загроз і ризиків, які можуть виникнути у будь-який час підприємницької діяльності. Це зумовлено найперше тим, що система економічної безпеки є складною, багаторівневою структурою, яка складається із значного числа зовнішніх і внутрішніх суб'єктів, а також має матеріально-технічні можливості і використовує складні технології, форми і методи роботи з протидії небезпекам і загрозам для діяльності підприємства.

Для їх вирішення потрібне стратегічне планування, що дозволяє не тільки створити систему економічної безпеки, здатну протистояти сучасним загрозам і ризикам, але й розвиватися з урахуванням з прогнозованої трансформації цих небезпек, ризиків та загроз у найближчій та віддаленій перспективах. Сучасна система економічної безпеки дуже складна та інерційна, потребує часу, послідовності, відповідного рівня фінансування та матеріально-технічного оснащення, постійної професійної підготовки керівників і персоналу підприємства і насамперед його штатного підрозділу економічної безпеки (служби економічної безпеки, відділу економічної безпеки).

Для ефективної реалізації системи забезпечення ЕБП необхідно володіти достатнім обсягом:

фінансових ресурсів (наявність достатньої кількості грошових коштів для належного фінансового заходів спрямованих на гарантування безпеки);

кадрових ресурсів (наявність висококваліфікованого та професійного персоналу, здатного реалізувати поставлені завдання);

інформаційних ресурсів (своєчасне та повне інформування персоналу підприємства про заходи забезпечення економічної безпеки);

технічних ресурсів (максимальне використання технічних можливостей підприємства для виконання заходів забезпечення економічної безпеки).

Розвиток системи економічної безпеки можливий лише за умови стратегічного планування її діяльності. В основі стратегічного планування лежить стратегія економічної безпеки, яка розробляється на певний період, в середньому від 1 до 5 – 10 років залежно від розмірів підприємства, напрямку діяльності, обсягу

виробництва та прибутковості, потенційних можливостей і динаміки розвитку, рівня конкурентоспроможності, зокрема недобросовісної. Стратегія економічної безпеки повинна складатися з розділів, які включають основні фактори розвитку системи економічної безпеки:

модернізація матеріально-технічної бази системи економічної безпеки;

підвищення рівня професійної підготовки кадрового складу штатного підрозділу економічної безпеки;

впровадження інноваційних технологій, інструментів, методів і методик протидії, попередження або суттєвого зниження негативного впливу чинників небезпек, ризиків та загроз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

налагодження взаємозв'язків між механізмами управління і суб'єктів системи ЕБП;

розвиток структури системи ЕБП;

вдосконалення правової бази формування та діяльності системи економічної безпеки.

Відповідний рівень економічної безпеки у більшості випадків формується завдяки складу кадрів, їхнього інтелектуального та професійного рівня. Охорона кадрової складової ЕБП поширюється на взаємозв'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання:

1) спрямовано на роботу з персоналом підприємства та підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;

2) направлено на зберігання, розвиток та вдосконалення інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, відбору, найму, перепідготовки й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

Найважливішим завданням стратегічного управління ЕБП як системи є ефективна реалізація прийнятої стратегії. Завдання реалізації стратегії економічної безпеки полягає у правильній оцінці її місця у загальній стратегії підприємства, а також у професійному виконанні у встановлений термін всіх запланованих заходів та отримання необхідних результатів.

Отже, аналіз великої кількості наукових досліджень в економічній сфері дозволив виявити декілька основних науково-теоретичних підходів до трактування терміну ЕБП. На сьогодні не існує єдиного визначення досліджуваного поняття, оскільки науковці мають власне бачення об'єкта ЕБП. Економічну безпеку пропонується розглядати як стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів, за якого забезпечується стійка реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності.

У системному погляді на процес управління сучасним бізнесом стає очевидним той факт, що основні процедури ідентифікації та оцінювання економічної безпеки повинні бути інтегровані практично в усі процеси підприємства, такі як постачання, оцінювання

якості продукції, договірні відносини з постачальниками, запаси матеріалів, відповідність вимогам наглядових органів, дотримання технологічних порядків і встановлених процедур, ремонт обладнання, робота з кадрами тощо.

Для автоматизації процесу управління ЕБП буде потрібно безліч вихідних даних, автоматизованих процедур збору та зберігання даних, методик оброблення цієї інформації. Тому, якщо говорити про ефективне вирішення з урахуванням високої вартості розроблення, то є логічним, що автоматизація завдань ризик-менеджменту повинна вирішуватися у рамках проекту інтеграції, консолідації даних підприємства. Тобто питання автоматизації управління ЕБП повинен розглядатися ширше як автоматизація процесів прогнозування, управління та аналізу за основними напрямками діяльності підприємства з урахуванням завдань ризик-менеджменту в цих напрямках і на підприємстві загалом.

Реалізація всього комплексу заходів, що направлена на економічну безпеку сучасного бізнесу потребуватиме значних інвестицій від підприємств та займе досить тривалий час. На даний час всі розробники програмних продуктів та інші спеціалізовані підприємства (SumTotal, Silkroad, Ultimate) створюють і купують комплексні набори HR-інструментів.

Перелік та опис основних програмних платформ та HR-систем наведені нижче:

Rational Unified Process (RUP) – у розробленні програм платформа дозволяє здійснювати роботу над проектом з мінімальними ризиками, пов'язаними з невчасним виконанням проекту, налагоджує зв'язки зі всіма учасниками, оцінює пріоритетність робіт та інше.

BigData – допомагає вирішувати прикладні завдання для HR-сфери, пов'язані як з управлінням системами мотивації і плинністю кадрів, так і з побудовою рекрутингової стратегії. Чат-боти все частіше використовуються для спілкування з потенційними кандидатами і співробітниками – це дозволяє прискорити комунікації і знизити кількість помилок. Наприклад, у Slack є HR-боти, які допомагають з тимблдінгом, запускають опитувальники з виявлення задоволеності роботою тощо.

Capability Maturity Model – платформа створена для побудови моделей зрілості можливостей персоналу;

Продукти корпорації «Інформаційні технології» – дозволяють автоматизувати процеси анкетування, управління кадровим резервом, управління компетенціями та навчання персоналу.

Axherion – містить CRM, Service Desk, документообіг, бізнес-процеси, управління проектами, HRM, фінансовий облік, управління закупівлями складом і, модулі управління майном.

Oracle Method – кращі практики управління талантами, відображає кадрову картину підприємства у масштабі реального часу, звітність без обмежень тощо.

SuccessFactors (SaaS) – сервіс для керування талантами. Рішення націлене на оцінювання успіхів співробітників і управління їх кар'єрним зростанням.

Галактика HCM – рішення для автоматизації управління людськими ресурсами. Воно включає в себе набір всіх необхідних інструментів для реалізації стратегії або бізнес-завдань підприємства для роботи зі

співробітниками.

Zenefits – система управління людськими ресурсами (HRM). Вона призначена для обліку співробітників і контрактників, посад і вакансій, обліку робочого часу, зарплат, податків і премій, відпусток, медичних страховок.

Oracle HCM Cloud – система призначена для керування повним життєвим циклом руху персоналу. Включає інтегроване рішення для управління робочим часом, моделювання робочих ресурсів, розширення глобальної підтримки у модулі розрахунку заробітної плати.

Найбільш актуальними та ефективними для впровадження HR-системами у діяльність сучасного бізнесу виявилися «Галактика HCM», «SuccessFactors», «Oracle HCM Cloud».

«Галактика HCM» (Human Capital Management) – автоматизована система управління людськими ресурсами. Дана HR-система складається з усіх необхідних інструментів для реалізації стратегій або бізнес-завдань підприємства для роботи з персоналом. Правильно побудована схема взаємодії персоналу підвищить ефективність роботи підприємства і кожного окремого співробітника.

Модулі «Галактика HCM»:

Рекрутинг та адаптація – модуль призначений для роботи служби рекрутингу підприємства. Супроводжує повний цикл підбору персоналу та всі супутні процеси. Основна функціональність: ведення нормативно-довідкової інформації; ведення вакансій та формування вимог до них; автоматизований збір анкет і резюме кандидатів з робочих сайтів та інших джерел; формування звітів, потужна підсистема аналітики даних.

Кадрове адміністрування – автоматизоване управління рухом персоналу і облік кадрів. Програма спирається на чинне законодавство і стандартизує завдання кадрового адміністрування. Основна функціональність: супровід кадрів впродовж всієї трудової діяльності; ведення різних графіків роботи, формування таблиць обліку робочого часу працівників; формування графіка відпусток; ведення особових справ співробітників, оформлення трудових договорів та наказів стосовно співробітників підприємства, ведення номенклатури справ, списку типових форм.

Навчання і розвиток – планування та проведення навчальних заходів для персоналу. Програма аналізує потребу працівників у навчанні, формує бюджет та оцінює ефективність проведених заходів. Основна функціональність: аналіз потреб у навчанні персоналу на основі інформації про компетенції; створення і ведення програм навчання; вирішення конфліктів планування учасників, часу і місця проведення.

Рішення «Oracle HCM Cloud» з аналітики HR пропонує кращі практики управління талантами. Це аналітична платформа з сотнями попередньо налаштованих KPI, яка відображає кадрову картину підприємства у масштабі реального часу, звітність без обмежень, аналітичні прогнози з можливістю побудови моделей «що якщо» і кращі практики управління HR-ефективністю на основі великих даних.

Модулі «Oracle HCM Cloud»:

Анкетування – призначений для складання оцінок і проведення подальшого аналізу довільних факторів діяльності підприємства, персоналу і зовнішніх чин-

ників. Основна функціональність: анкетування персоналу; складання анкет довільної структури за декількома методиками; використання для кожного питання різних видів шкал вимірювання.

Управління кадровим резервом – автоматизує процес введення, обліку та обробки даних про осіб кадрового резерву підприємства (кандидатів). Основна функціональність: облік даних про оперативне і перспективному заміщення працівників, від заміщення під час дії відпустки / лікарняного листа до прийому / переміщення / звільнення працівника або кандидата на певну посаду або заміну.

Управління компетенціями – призначений для управління профілями посад співробітників підприємства відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку підприємства і вимогами до кваліфікації, контролю відповідності співробітників профілів і формування плану заходів підвищення компетенцій. Модуль орієнтований на директорів з персоналу, начальників відділів мотивації, начальників відділів кадрів, керівників структурних підрозділів.

Управління навчанням персоналу – повністю автоматизує облік даних про проходження навчання працівниками підприємства. Модуль також дозволяє виконувати контроль за своєчасним проходженням перекваліфікації персоналу.

Аналітика системи «Oracle HCM Cloud» заснована на консолідації і оптимізації всіх даних про персонал підприємства. Аналітика великих даних дозволяє зробити повний огляд картини використання людських ресурсів на всіх рівнях підприємства.

На рівні персоналу HR-аналітика Oracle дозволяє формувати оптимальні профілі посад, прогнозувати особисту ефективність кожного члена колективу, знаходити найкращі способи мотивації для кожного співробітника, вживати адекватних заходів для утримання працівника на підприємстві, забезпечувати оптимальний розвиток кар'єри співробітника, прогнозувати і попереджати звільнення, попереджувати конфлікти та утворення груп, які можуть стати основою ефективних проектних команд.

На рівні структурних підрозділів аналітика дозволяє діагностувати кадрову ситуацію, ідентифікувати ризики зниження продуктивності, неявок на роботу та звільнення персоналу, а також визначати найкращі внутрішні і зовнішні джерела кадрів. На рівні робочих процесів підприємства Oracle дозволяє визначати оптимальну чисельність персоналу та виявляти співробітників, які забезпечують найбільшу і найменшу ефективність.

Тим самим рішення Oracle дозволяє запланувати подальші інвестиції у розвиток персоналу, утримувати найбільш цінних кадрів підприємства та ін.

Список використаних джерел

1. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів, 2012. 386 с.
2. Голіков І.В. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека». *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 309-314.
3. Гусев В.С., Демин В.А., Кузин Б.И. Економіка и организация безопасности хозяйствующих субъектов. СПб: Очарованный странник, 2001. 288 с.
4. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу. *І Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.* (Харків, 22 березня 2018 р.). Харків : ХДУХТ, 2018. С. 360-361.
5. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Панчук А.С. Сучасний бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку.

SuccessFactors – комплексне рішення для управління людськими ресурсами, в якому об'єднуються багатофункціональність рішень корпоративного рівня з хмарними програмами, орієнтованими на користувачів.

Система «SuccessFactors» реалізована за модульним принципом і являє собою єдиний набір процесів й інструментів для управління персоналом.

Модулі «SuccessFactors»:

Базове управління персоналом і розрахунок зарплати (підсистема модуля: Employee Central, Employee Central Payroll, Employee Central Service Center) – оптимізує базові процеси управління персоналом і розрахунку зарплати, використовуючи глобальне хмарне рішення для управління персоналом всіх форм зайнятості.

Управління обліком робочого часу – працівники самостійно керують інформацією, яка відноситься до обліку робочого часу, що, зі свого боку, допомагає менеджерам швидко скласти та підтверджувати графіки.

Навчання, розроблення і співробітництво (підсистема модуля: навчання, наставництво і розвиток персоналу; використання) – проводиться оцінювання продуктивності персоналу та конкурентоспроможність підприємства, виховування лідерів, забезпечення дотримання нормативних вимог і навчання зовнішньої аудиторії.

Ефективність і винагорода (підсистема модуля: ефективність та цілі; винагорода) – створення процесу управління ефективністю дає можливість адекватно оцінювати продуктивність роботи у минулому і підвищить її у майбутньому.

Підбір і адаптація персоналу – оптимізує підбір персоналу користуючись аналітичними даними та рекомендаціями на кожному етапі. Зручна і зрозуміла система адаптації, яка узгоджена з такими процесами управління талантами, як навчання, постановка цілей тощо.

Планування персоналу і аналітика (кадрова аналітика; планування персоналу) – формування відомостей на основі даних за всіма кадровими процесами і розроблення стратегічного і оперативного кадрового планування.

Значною перевагою даного HR-інструменту є наявність мобільної версії «SAP SuccessFactors Mobile», що дозволяє робити процеси доступними для всіх співробітників у будь-який час і в будь-якому місці.

ВИСНОВКИ

Отже, економічна безпека сучасного бізнесу залежить не тільки від зовнішнього середовища підприємства, а й від внутрішнього. Для забезпечення економічної безпеки сучасного бізнесу є запуск системи HR-аналітики, яка дозволяє накопичувати, досліджувати і сегментувати дані загальної діяльності підприємства.

Інфраструктура ринку. 2021. № 53. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/53-2021>

6. Економічна безпека підприємства / І.П. Отенко та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

References

1. Vasylytsiv T.H., Voloshyn V.I., Boikevych O.R., Karkavchuk V.V. Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and support mechanisms: monograph. Lviv, 2012. 386 p. (in Ukrainian).
2. Holikov I.V. The essence and evolution of the concept of "economic security". *Problems of the economy*. 2014. № 1. pp. 309–314. (in Ukrainian).
3. Gusev V.S., Demin V.A., Kuzin B.I. Economics and organization of security of economic entities. Saint Petersburg, 2001. 288 p. (in Russian).
4. Matviienko-Biliaieva H.L. Implementation of innovations of accounting and analytical support for sustainable development of modern business. *1st International. scientific-practical Internet conference* (Kharkiv, March 22, 2018). Kharkiv, 2018. pp. 360-361. (in Ukrainian).
5. Matviienko-Biliaieva H.L., Lialina N.S., Panchuk A.S. Modern business in Ukraine: problems and prospects of development. *Market infrastructure*. 2021. № 53. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/53-2021> (in Ukrainian).
6. Economic security of the enterprise / I.P. Otenko et.al. Kharkiv, 2012. 256 p. (in Ukrainian).

Halyna MATVIIENKO-BILIAIEVA

PhD in Economics, Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6698-0561>

e-mail: galya2005mbg@gmail.com

ECONOMIC SECURITY OF MODERN BUSINESS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

In the conditions of formation of market mechanisms in the national economy, development of modern business, the system of ensuring economic security becomes very important, because it provides guidelines for making basic socio-economic decisions. The main condition for increasing the efficiency and sustainability of industrial enterprises in transformational conditions is to improve the system of economic security, taking into account a number of factors.

Among all the components that directly or indirectly affect the formation of the system of economic security in business, special attention requires digitalization of business. The importance of digitalization of business covers micro and macroeconomic levels of economic relations. It is impossible to guarantee a high level of economic security without taking into account the tools of business digitalization. Deliberate or careless disclosure of commercial information, damage to business reputation - all these factors negatively affect the effectiveness and profitability of economic entities.

In recent decades, the concept of "economic security" has become relevant. Scientists, politicians and public figures are paying more and more attention to security issues. The peculiarities of the development of modern society have a significant impact: the processes of internationalization and globalization of national economies. The intensification of these processes has led to the formation of a qualitatively new economic environment, significant dynamism of economic interstate relations, qualitative and quantitative variability of economic space parameters, continuous emergence of local and global crises, hierarchy and multi-vector influences, threats, general ineffectiveness of socio-economic changes.

In today's market conditions, where the conditions of competition are becoming tougher, it is impossible to operate business structures without creating a clear system of interaction with the environment and optimizing their activities to meet consumer needs and maximize corporate profits and use the latest technologies and innovations.

For Ukrainian organizations, enterprise management as a system, in the complex conditions of modern business, is especially important because the changing situation in the country, the gradual development of a new economic order makes more and more entrepreneurs aware of the need for modern innovation.

In this regard, the problem of ensuring the economic security of modern business becomes particularly relevant and timely research.

Keywords: digitalization of business, economic security; enterprise, tools, modern business

М. АЛСІДІ. ВАЖЛИВО ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРІВ "БАЧИТИ І ЧУТИ ГОЛОСИ ЖІНОК, ЯКІ СТАНОВЛЯТЬ ПОЛОВИНУ НАСЕЛЕННЯ РОСІЇ ТА УКРАЇНИ"

M. ALCIDI. IMPORTANT AT THE TABLE OF CONVERSATIONS "TO SEE AND HEAR THE VOICES OF WOMEN, WHICH MAKE HALF OF THE POPULATION OF RUSSIA AND UKRAINE"

Своїми думками і спостереженнями з нами поділилася правник Марія Алсіді, дослідниця однієї з найповажніших установ Європи та впливовий експерт миру в Європі.

brief biographical information:

María Alcidi is a qualified attorney and a Research Fellow at the Max Planck Foundation for International Peace and the Rule of Law. She holds a Master Degree in Human Rights and Democratization from the Global Campus of Human Rights. Since 2019 she was involved in the training of Afghan Women Judges and after the Taliban's takeover of Kabul in August 2021, in their exfiltration to safety. She has worked for more than 10 years with the Organization for Security and Cooperation in Europe, on rule of law, human rights, and the rights of ethnic minorities. During the year of the OSCE Italian Chairpersonship in office, in 2018, she led the negotiation that brought to the adoption of the OSCE Decision on Preventing and Combating Violence Against Women at the Milan Ministerial Council. She has extensive field experience in post-conflict areas such as Afghanistan, Bosnia and Herzegovina, and Kosovo. Her main areas of interests are gender studies, restorative and transitional justice and the interplay between legal disciplines and humanities.

від редакції:

Max Planck Foundation for International Peace and the Rule of Law – найуспішніша дослідницька організація Німеччини. З 29 лауреатами Нобелівської премії серед науковців вона дорівнює найкращим і найпрестижнішим науковим установам світу. Завдяки своїм 86 інститутам і установам Макса Планка він є міжнародним флагманом німецької науки: крім установ за межами Німеччини Фонд керує ще 20 центрами Макса Планка з дослідницькими установами, такими як Принстонський університет у США, Паризький університет Science Po в Франції, Університетський коледж Лондона у Великобританії та Токійський університет у Японії. Рівною мірою фінансується федеральним урядом й урядами штатів, Університетським коледжем Лондона у Великій Британії та Токійським університетом в Японії. Фонд Макса Планка за міжнародний мир і верховенство права надає допомогу у відбудові або реструктуризації внутрішньої організації державам, які зазнали радикальних змін стосовно свого конституційного права. Бенефіціари та зацікавлені сторони експертного досвіду Фонду включають держави, які намагаються відновити громадський порядок після громадянських воєн.

How has Europe changed with the war in Ukraine?

M.A. A day later the war started, this is what I posted on my Facebook page: "This is the European 11 September. The world will never be the same place again and the European Security's architecture has changed forever. I am getting mentally ready for the worst." When the twin towers went down it didn't take me long to realize the psychological impact the event had on Americans and its devastating consequences on the foreign policy of the US and many other states for the subsequent 2 decades.

Since the February 24, 2022 I feel on my skin a sense of bewilderment from finding myself in completely uncharted territory. First, and despite the US intelligence service warnings, the majority of the Europeans, including diplomats I know in person, did not believe anything like that could happen. Hence, it was a real shock. Second, people still did not imagine the scale of a potential Russian intervention, particularly, very few expected Russia would go beyond the Donbass region. As a result, it appears that European countries have reacted both collectively as well as individually in an unprecedented way. On a collective level, the adoption of massive EU sanctions on Russian individuals and companies, including the exclusion of Russia from the SWIFT banking system, signifies a clear condemnation. Something which for countries as dependent as Italy and Germany from Russian gas comes at a very high prize, as we are witnessing right now with the Russian's request to be paid in rubles. On an individual level, the German suspension of STREAM II, its rearmament, the prospect of

коротка біографічна довідка:

Марія Алсіді є кваліфікованим адвокатом і науковим співробітником у Фонді Макса Планка за міжнародний мир і верховенство права (див про фонд від ред.). Вона має ступінь магістра з прав людини та демократизації у Глобальному кампусі прав людини. З 2019 року вона брала участь у навчанні афганських жінок-суддів і після того як таліби захопили Кабул у серпні 2021 р. – в їх ексфільтрації в безпечне місце. Більше 10 років вона працювала з Організацією з безпеки та співробітництва в Європі, яка займалася верховенством права, правами людини та правами етнічних меншин. Протягом року італійського головування в ОБСЄ (2018 р.) вона вела переговори, які привели до ухвалення Рішення ОБСЄ із запобігання та боротьби з насильством відносно жінок на Раді міністрів у Мілані. Вона має великий досвід роботи у постконфліктних районах, таких як Афганістан, Боснія і Герцеговина та Косово. Основними сферами її інтересів є гендерні дослідження, відновне та перехідне правосуддя та взаємодія між юридичними та гуманітарними дисциплінами.

Як змінилась Європа з приходом війни в Україні?

М.А. День після коли почалася війна, ось що я написала на своїй сторінці у Facebook: «Це європейське 11 вересня. Світ більше ніколи не буде колишнім, а архітектура європейської безпеки змінилася назавжди. Я морально готуюся до гіршого». Коли вежі-близнюки зруйнувалися, мені не знадобилося багато часу, щоб усвідомити психологічний вплив цієї події на американців і її руйнівні наслідки для зовнішньої політики США та багатьох інших держав протягом наступних 2 десятиліть.

З 24 лютого 2022 р. я відчуваю на своїй шкірі відчуття збентеження від того, що опинилася на абсолютно незвіданій території. По-перше, незважаючи на попередження американської розвідки, більшість європейців, включаючи дипломатів, яких я знаю особисто, не вірили, що щось подібне може статися. Тому це був справжній шок. По-друге, люди досі не уявляли масштабів потенційної російської інтервенції, зокрема мало хто очікував, що Росія вийде за межі Донбасу. У результаті виявляється, що європейські країни відреагували як колективно, так і окремо безпрецедентним способом. На колективному рівні прийняття масштабних санкцій ЄС проти російських фізичних осіб і компаній, включаючи виключення росії з банківської системи SWIFT, що означає явний осуд. Те, що для таких країн, як Італія та Німеччина, залежних від російського газу, є дуже високою ціною, як ми зараз бачимо з проханням росіян заплатити в рублях. На індивідуальному рівні призупинення Німеччиною STREAM II, його перезброєння, перспектива вступу Швеції та Фінляндії до НАТО, а також санкції, розпо-

Sweden and Finland to join NATO, and the sanctions ordered by the 'neutral Switzerland' are all measures that would have been far-fetched even in the most imaginative science fiction anticipation of such a war. The security architecture of Europe will never look the same as before. I still remember the sense of freedom that the nineties carried with it, the idea that a new multilateral world was born on the ashes of the cold war, one free from ideological belonging and based on a shared belief in the universality of human rights. What I fear the most is for the world to fall back into a bi-polar scheme with the western countries on the one side and Russia and China on the other and many countries (i.e. India) squeezed in between and oscillating between the two sides. The by-product of such a prospect? The final death of the human rights project, given that the two camps will build a new ideological antagonizing narrative, with democracy and human rights on the one hand and the anti-western sentiment built around the ideas of nationalism and authoritarian mode of governance on the other hand.

What legislation has been passed and what has been introduced for refugees in your country?

M.A. On March 28, 2022 Italy adopted a DPCM (Decree of the President of the Ministerial Council) aimed at executing at the national level the Decision of the European Council of the EU to introduce temporary protection for citizens of the Ukraine and other people directly affected by the war in the Ukraine (2022/382 of March 4, 2022). The Temporary Protection scheme had been introduced by the EU to allow to host and process refugees from the ex-Yugoslavia in ways that would not clog the refugee system of EU countries. In the current crisis, it is established that the beneficiaries will be able to obtain such protection, for one initial year renewable for a second year and upon a subsequent decision of the EU such protection can be further prolonged for a third year.

This is an incredible gesture of solidarity from the EU which is in line with the values and principles upon which the Union was established. It also demonstrates the ability (including financial), readiness and preparedness of the EU to face a 'real refugee crisis' when it occurs. It proves that other alleged crisis were in fact not crisis at all (in terms of sheer number of arrivals in Europe) and that they were just situations weaponized by far-right movement in Europe to gain political backing.

Unfortunately, Italy has aligned itself with the position of other countries such as Poland, Hungary, Czech Republic and Slovakia and has adopted a restrictive approach to the EU abovementioned Decision. The scope of application of the temporary protection in Italy is therefore limited to the following categories: Ukrainian citizens, stateless persons, non-Ukrainians refugees residing in Ukraine, and non-Ukrainians permanent residents unable to return in safe and durable conditions to their country or region of origin.

This means that an entire category is left unprotected, namely, those non-Ukrainians who were studying or working in Ukraine on a short-term basis. This category has been already subject to reported and documented episodes of discrimination both at the border as well as within the EU, and it is a real pity that the EU and Italy alongside other EU countries has fallen short of expanding the solidarity and openness to all those fleeing the war in Ukraine regardless of whether they were residing there on a permanent or temporary basis. Such a distinction, unfortunately, also buy-in a narrative which portrays the EU as sensitive only to the suffering of people who are 'similar to us'. Having witnessed myself the struggle of Afghan women judges to resettle in the EU after the Taliban's takeover in Kabul in August 2021, I am saddened by this double standard.

Your vision of future events and wishes to the Ukrainian state?

M.A. On the Russian side, I wish for a popular outcry from ordinary Russians. We have already witness major demonstrations in Russia which resulted in arrests and detentions. I am hoping that these demonstrations will increase in number and intensity with the bodies of

рядженні «нейтральною Швейцарією», – усе це заходи, які були б надуманими навіть у найвиштованих науково-фантастичних очікуваннях такої війни. Архітектура безпеки Європи ніколи не буде виглядати так само, як раніше. Я досі пам'ятаю відчуття свободи, яке несли з собою дев'яності роки, ідею про те, що новий багатосторонній світ народився на попілищі холодної війни, вільний від ідеологічної належності та заснований на спільній вірі в універсальність прав людини. Чого я найбільше боюся, якщо світ повернеться до біполярної схеми із західними країнами з одного боку та Росією та Китаєм з іншого, і багатьма країнами (тобто Індією), які знаходяться між ними та коливаються між двома сторонами. Побічний продукт такої перспективи? Остаточна смерть проєкту прав людини, враховуючи, що два табори побудують новий ідеологічний антагоністичний наратив, з демократією та правами людини, з одного боку, і антизахідними настроями, побудованими навколо ідей націоналізму та авторитарного режиму правління – з іншого.

Які законодавчі акти прийнято і що запроваджено для біженців у вашій країні?

M.A. 28 березня 2022 р. Італія прийняла DPCM (Указ Президента Ради Міністрів), спрямований на виконання на національному рівні рішення Європейської Ради ЄС про запровадження тимчасового захисту громадян України та інших осіб, безпосередньо постраждалих від війни в Україні (2022/382 від 4 березня 2022 р.). Схема тимчасового захисту була введена ЄС, щоб дозволити приймати і обробляти біженців з колишньої Югославії так, щоб не забивати систему біженців країн ЄС. У нинішній кризі встановлено, що бенефіціари зможуть отримати такий захист на один початковий рік з можливістю продовження на другий рік, а за наступним рішенням ЄС такий захист може бути продовжений на третій рік.

Це неймовірний жест солідарності з боку ЄС, який відповідає цінностям і принципам, на яких створено Союз. Це також демонструє здатність (зокрема фінансову), готовність і готовність ЄС зіткнутися з «справжньою кризою біженців», коли вона настане. Це доводить, що інші ймовірні кризи насправді були зовсім не кризою (з погляду самої кількості прибулих до Європи) і що вони були лише ситуаціями, створеними ультраправим рухом у Європі, щоб отримати політичну підтримку.

На жаль, Італія приєдналася до позиції інших країн, таких як Польща, Угорщина, Чехія та Словаччина, і прийняла обмежувальний підхід до вищезгаданого рішення ЄС. Так, сфера застосування тимчасового захисту в Італії обмежена такими категоріями:

- громадяни України;
- особи без громадянства;
- неукраїнські біженці, які проживають в Україні;
- і неукраїнці, які постійно проживають, не можуть повернутися в безпечних і тривалих умовах до своєї країни або регіону походження.

Це означає, що захищеною залишається ціла категорія, а саме ті неукраїнці, які навчалися чи працювали в Україні на короткий термін. Ця категорія вже була об'єктом зареєстрованих та задокументованих епізодів дискримінації як на кордоні, так і всередині ЄС, і дуже шкода, що ЄС та Італія разом з іншими країнами ЄС не змогли розширити солідарність та відкритість для всіх тих, хто тікає від війни в Україні, незалежно від того, проживали вони там постійно чи тимчасово. Таке розрізнення, на жаль, також приєднується до наративу, який зображує ЄС як чутливого лише до страждань людей, які «схожі на нас». Будучи свідком боротьби афганських жінок-суддів за переселення в ЄС після захоплення талібами в Кабулі в серпні 2021 р., я засмучена цим подвійним стандартом.

Ваше бачення майбутніх подій та побажання українській державі?

M.A. З російської сторони я бажаю народного резонансу з боку звичайних росіян. Ми вже були свідками великих демонстрацій у Росії, які призвели до арештів та затримання. Я сподіваюся, що ці демонстрації будуть зростати у

Russian soldiers (including conscripts) coming back home in the thousands. Such popular reaction could, in turn, prompt generals and high-ranking Russian officials to pull the plug and to disassociate themselves from the Putin war of aggression and from its increasingly totalitarian form of governance in Russia. If this scenario were to materialize and if it leads to both the end of the war and the change in the Russian leadership, at least the war and suffering of so many Ukrainians would have not been totally in vain.

On the Ukrainian side, I am impressed by the level of resilience so many people are showing, starting from the people on the ground and ending with the political leadership. I hear people surprised by the role municipal mayors are playing in this war. This is also a by-product of democracy, albeit imperfect and dysfunctional. Local self-governance mechanisms and the principle of subsidiarity are parts and parcel of the idea of democracy where communities decide for themselves who they want to represent them and to administer the respublica. What I wish for Ukrainian soldiers and for all those regular men and women of Ukraine defending their country including by wearing and using weapons when needed is to exercise the maximum restraint and to commit to the principles and rules of humanitarian law. The way Ukraine will treat its prisoners of war will be a test of full and unconditional commitment to universal values of human rights and dignity.

On both sides, I wish the 1325 UN Security Council Resolution on Women Peace and Security would be taken more seriously. First, honoring the 1325 means for soldiers to refrain from resorting to gender-based-crimes as a weapon of war and terror. Second, it means that on the negotiation table we SHALL see and hear the voices of women, who make up half of the Russian and Ukraine population. It is unacceptable that they are not represented. Both countries are faring even worse than the Afghans. In Doha, during the failed negotiation that preceded the US and NATO departure from Afghanistan, at least 4 women managed to be there from the Afghan government's 21-member team, none on the Taliban side.

What public institutions or countries in the world now consider the most progressive assistance for Ukrainians?

M.A. As a former OSCE staff member (Organization for Security and Cooperation in Europe) I am confident in the key role the organization, and its holistic approach to security, can play on the diplomatic level as well as on the ground. When the smoke of the guns will dissipate there will be a tremendous need for stabilization including the presence of monitors on the ground. We need to set up a new Ukraine Special Monitoring Mission which will be grounded on a mandate resulting from the post-war peace agreement. In the meantime, organizations such as the ICRC as well as the UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine are doing an incredible job, not only in terms of the provision of assistance, but also in terms of collection of data, including on potential war crimes, crimes against humanity and acts of genocide that might otherwise be lost or tampered with. Finally, I feel there exists an amazing grass-root network of Ukrainian civil society organizations that are setting up assistance and support including to the most vulnerable people. This is again, we shall not forget, a by-product of democracy.

In conclusion... I have a dream... I dream of the year 2023 as the year of reconstruction and freedom on the Ukrainian territory with the financial and otherwise full support of the EU; the year of transition to democracy in Russia and the year for a renewed multilateral agreement (a summit in Kyiv?) on the constituent terms of the European security... On the way there... the ratification of the US of the Rome Statute of the International Criminal Court and the decision of Russia to join would be wonderful good news.

кількості та інтенсивності, коли тіла російських солдатів (включаючи військовозобов'язаних) повертатимуться додому тисячами. Така народна реакція, зі свого боку, могла б спонукати генералів і високопоставлених російських чиновників відірватися від путінської загарбницької війни та від її дедалі більш тоталітарної форми правління у росії. Якби цей сценарій здійснився і якби він привів і до закінчення війни, і до зміни російського керівництва, принаймні війна та страждання такої кількості українців не були б абсолютно марними. З українського боку я вражена рівнем стійкості, який демонструє багато людей, починаючи від людей на місцях і закінчуючи політичним керівництвом. Я чую, як люди здивовані роллю, яку відіграють міські мери у цій війні. Це також побічний продукт демократії, хоча й недосконалий та нефункціональний. Механізми місцевого самоврядування та принцип субсидіарності є невід'ємною частиною ідеї демократії, коли громади самі вирішують, кого вони хочуть представляти та керувати республікою. Те, що я бажаю українським воїнам і всім тим звичайним чоловікам і жінкам України, які захищають свою країну, зокрема носінням та використанням зброї, коли це необхідно, – це проявляти максимальну стриманість і дотримуватися принципів і норм гуманітарного права. Те, як Україна ставитиметься до своїх військовополонених, стане випробуванням повної та беззастережної відданості загальнолюдським цінностям прав і гідності людини. З обох сторін я хотіла би, щоб Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325 про жіночий мир і безпеку сприймалася більш серйозно. По-перше, вшанування 1325 означає для солдатів утримуватися від вдавання до гендерних злочинів як до зброї війни та терору. По-друге, це означає, що за столом переговорів ми БУДЕМО бачити і чути голоси жінок, які становлять половину населення росії та України. Неприпустимо, що вони не представлені. Обидві країни досягають успіху навіть гірше, ніж афганці. У м. Доха під час невдалих переговорів, які передували виходу США та НАТО з Афганістану, принаймні 4 жінкам вдалось перебувати з команди афганського уряду, що складається з 21 члена, – жодної з боку Талібану.

Які державні установи чи країни світу зараз вважають найпрогресивнішою допомогою для українців?

M.A. Як колишній співробітник ОБСЄ (Організація з безпеки і співробітництва в Європі), я впевнена у ключовій ролі, яку організація та її цілісний підхід до безпеки можуть відігравати як на дипломатичному рівні, так і на місцях. Коли дим від зброї розвіється, виникне величезна потреба у стабілізації, включаючи наявність моніторів на землі. Нам потрібно створити нову спеціальну моніторингову місію в Україні, яка базуватиметься на мандаті, що випливає з післявоєнної мирної угоди. Водночас такі організації, як МКЧХ, а також Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні роблять неймовірну роботу не лише з погляду надання допомоги, а й у плані збирання даних, зокрема про потенційну війну, злочини, злочини проти людства та акти геноциду, які в іншому випадку можуть бути втрачені або підроблені. Нарешті, я відчуваю, що існує дивовижна низова мережа українських громадських організацій, які налаштовують допомогу та підтримку, зокрема й найуразливішим людям. Це знову ж таки, ми не будемо забувати, побічний продукт демократії. На закінчення... У мене є мрія... Я мрію про 2023 рік як рік відбудови та свободи на українській території за фінансової та повної підтримки ЄС; рік переходу до демократії в Росії і рік оновленої багатосторонньої угоди (саміт у Києві?) про установчі умови європейської безпеки... На шляху... ратифікація США Римського статуту Міжнародного кримінального суду і рішення Росії приєднатися було б чудовою гарною новиною.

НОВАЦІЇ ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ

INNOVATIONS OF ACCOUNTING

Електронні лікарняні (Е-лікарняні)

Як повідомляє Фонд соціального страхування України (ФССУ): «Після відновлення роботи Електронного реєстру листків непрацездатності, доступ до якого призупинявся на початку війни, деякі електронні лікарняні залишились у статусі «закритий» попри вичерпання строків».

Е-лікарняний має статус «закритий» з дня свого створення і змінює його на «готовий до сплати» в день видачі – тобто через сім днів після дати закриття для лікарняних з тимчасової непрацездатності й через сім днів після дати відкриття – для лікарняних з вагітності та пологів.

Однак через технічні збої сьогодні е-лікарняні часто не змінюють свій статус попри вичерпання строків. У такому випадку потрібно орієнтуватись на дати – якщо після дати закриття, зазначеної в е-лікарняному, пройшло сім днів, на восьмий день з е-лікарняним уже можна починати працювати, навіть якщо його статус залишився «закритим».

Лікар має можливість внести зміни до е-лікарняного впродовж семи днів від моменту створення, тож інформація, наявна в е-лікарняному на восьмий день, є остаточною – роботодавець може розпочати призначення допомоги від ФССУ й за рахунок підприємства.

Процедура призначення допомог від ФССУ не змінилась попри воєнний стан. Водночас, якщо роботодавець через бойові дії не має можливості оформити заяву-розрахунок за лікарняним свого працівника (наприклад, якщо знищено матеріально-технічну базу підприємства тощо), застрахована особа може отримати лікарняні або декретну допомогу напряму від ФССУ. Для цього необхідно звернутись до будь-якого зручного відділення Фонду.

Що робити з працівниками, які без попередження вийшли за кордон під час воєнного стану

За порадою Держпраці України:

«Звільнення працівників має відбуватися за процедурами, передбаченими чинним законодавством. Звільнення працівників за власним бажанням та за угодою сторін здійснюється на підставі заяви працівника.

Якщо працівник залишив робоче місце й не виконує свої трудові обов'язки у зв'язку із воєнними діями, то такий факт не може розглядатися як прогул без поважної причини. Держпраці рекомендує за відсутності заяви працівника про звільнення, не вирішувати питання про звільнення працівника до закінчення бойових дій.

У таблиці обліку робочого часу можна проставляти позначку «інші причини відсутності» або трудовий договір з таким працівником може бути призупинений.

Підстави для збереження заробітку за таким працівником відсутні.

У разі необхідності виконання обов'язків відсут-

нього працівника можна працевлаштувати на його місце іншого працівника на умовах строкового трудового договору».

Тобто, якщо працівник залишив робоче місце й не виконує свої трудові обов'язки у зв'язку з воєнними діями, такий факт не може розглядатися як прогул без поважної причини.

Відпустка під час воєнного стану

Відповідно до ст. 12 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» під час воєнного стану, роботодавець може відмовити працівнику у наданні будь-якого виду відпусток.

Але у випадку вагітності чи пологів (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами і відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) та якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури – роботодавець є зобов'язаним дати таким працівникам заслужений відпочинок.

Що робити з мобілізованими працівниками?

За свідченням Держпраці:

«За працівниками, призваними на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період або прийнятими на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, в умовах дії особливого періоду на строк до його закінчення або до дня фактичного звільнення зберігаються місце роботи, посада й середній заробіток на підприємстві, в установі, організації, фермерському господарстві, сільськогосподарському виробничому кооперативі незалежно від підпорядкування та форми власності й у фізичних осіб-підприємців, в яких вони працювали на час призову.

Тобто видається наказ про увільнення працівника від роботи на час проходження ним служби зі збереженням середнього заробітку.

Запис до трудової книжки не вноситься».

За працівниками, які несуть службу в територіальній обороні України, як і за мобілізованими працівниками, зберігається місце роботи, посада й середній заробіток, незалежно від форми власності підприємства.

Прийняття на роботу нового працівника

Держпраці у листі № 1340/4/4.1-ЗВ-22 від 28.03.2022 навела норми Порядку № 413 та чинні норми ст. 24 КЗпП. Нагадано, що форма повідомлення про прийняття працівника на роботу/укладання гіг-контракту складається за формою, затвердженою в додатку до Порядку № 413.

Примітки: «Гіг-контракт – форма залучення спеціалістів, яка поєднує в собі ознаки трудового та циві-

льно-правового договору. Тобто – це система роботи, в якій працівники не вступають у штат, а запрошуються на конкретні проекти, де вони у визначені строки вирішують поставлені задачі».

У разі, якщо можливість подачі повідомлення до органів ДПС про прийняття працівника на роботу (через незалежні від нього обставини) відсутня – роботодавець має право не сплачувати штраф. Але тільки за умови, що він має підтвердження намагання відправки повідомлення.

У відсутність подання такого повідомлення, роботодавець повинен буде сплатити штраф у розмірі однієї мінімальної заробітної плати за кожного працівника, за якого скоєно це порушення. Наразі це 6500 грн.

Травневі вихідні дні

У травні 2022 р. 2 та 9 числа було заплановано вихідні (2 травня – перенесено з 1 числа). Але через воєнний стан встановлено нові правила, а саме призупинено дію ст.73 КЗпП з визначення святкових і неробочих днів.

Так, у 2022 р. 2 та 9 травня є звичайними робочими днями. Робота буде оплачуватися у звичайному, а не подвійному розмірі.

Стосовно банків: банки України підключені до системи та мають можливість здійснювати платежі клієнтів майже цілодобово та без вихідних, враховуючи власні потреби та потреби своїх клієнтів. Отже, і 2, і 9 травня банки будуть працювати як у звичайні робочі дні.

Сплата податків та звітування

21 квітня 2022 р. на одному із засідань ВРУ прийнято законопроект № 7300, суть якого полягає у продовженні воєнного стану в Україні до 25 травня. Станом на 22 квітня Закон підписано Президентом України та опубліковано у газеті «Голосі України».

Законопроект значно впливає на підприємницьку діяльність в Україні і веде за собою низку ситуацій, що мають свої вирішення.

У випадку відсутності у платника податків можливості своєчасно виконати свій податковий обов'язок під час війни (тобто до 25 травня), він звільняється від відповідальності з обов'язковим виконанням таких обов'язків протягом шести місяців після припинення або скасування воєнного стану в Україні.

Це твердження стосується:

– реєстрації у відповідних реєстрах податкових або акцизних накладних, розрахунків коригування;

– дотримання термінів сплати податків та зборів, подання звітності (а також звітності, передбаченої п. 46.2 Податковим Кодексом України (ПКУ));

– подання електронних документів, що містять дані про фактичні залишки пального та обсяг обігу пального або спирту етилового тощо.

Не будемо забувати, що постановою № 229 від 23.02.2022 р. Кабінет Міністрів України вніс зміни до Постанови КМУ № 1236 від 09.12.2020 р. «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів із метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2». Зміни передбачають продовження терміну дії

карантину в Україні до 31 травня.

Перевірки контролюючими органами під час війни

На час воєнного стану, як зазначено вище, до 25 травня 2022 р. контролюючі органи не будуть проводити планові та позапланові заходи державного контролю й державного ринкового нагляду. Про це було повідомлено постановою Кабінетом міністрів України № 303 від 13.03.2022 р.

ДПС не належить до таких органів, а отже, може проводити виключно такі перевірки:

– камеральні перевірки податкових декларацій платників єдиного податку IV групи;

– камеральні перевірки декларацій або уточнюючих розрахунків (у разі їх подання), до яких подано заяву про повернення суми бюджетного відшкодування, показники яких сформовані на підставі податкових накладних та/або розрахунків коригування, складених та зареєстрованих у ЄРПН, та/або митних декларацій, за винятком товарів (продукції), визначених пп. 215.3.1, 215.3.2, 215.3.2–1 та 215.3.3–1 ПКУ;

– а також фактичні перевірки.

Законодавчі ініціативи квітня 2022 р.

8 квітня 2022 р. Верховною Радою України (ВРУ) зареєстровано Проект Закону про внесення змін до Кримінального кодексу України та Закону України "Про правовий режим воєнного стану" щодо встановлення відповідальності за невиконання вимог закону щодо повернення в Україну після введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях.

Ідеєю законопроекту є кара людей, які підлягають призову, у вигляді позбавлення волі на строк від 5 до 10 років за невиконання вимог стосовно повернення в Україну без поважних причин після введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях під час мобілізації. Закон передано на підпис Президенту України.

За інформацією, наведеною у законопроекті, статус безробітного можна буде отримати без розірвання трудових відносин. У ВРУ зареєстровано законопроект № 7275 від 11.04.2022. Цей законопроект врегулює особливості надання статусу безробітного, допоміжні виплати з безробіття, сприяння організації підприємницької діяльності та створення нових робочих місць на час воєнного стану. На даний момент Закон передано на підпис Президенту України.

Законопроектом № 7270 від 11.04.2022 пропонують прийняти закон про тимчасово окуповані території. Визначено напрями захисту прав і свобод цивільного населення на тимчасово окупованих територіях, порядок в'їзду та виїзду з них, особливості переміщення товарів тощо. Цей Закон знаходиться на етапі підпису Президентом України.

У разі прийняття вищезазначені Закони наберуть чинності з дня, наступного за днем його опублікування.

Податкові та митні пільги

15 квітня 2022 р. Президент України підписав Закон № 2173–ІХ від 01.04.2022 р. «Про внесення змін до ПКУ та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану» (законопроект № 7234).

Даним законом передбачено:

– податковий орган тепер наділений повноваженнями зі здійснення контролю у сфері ціноутворення на період воєнного стану;

– врегульовано наслідки з оподаткуванням на прибутки в умовах переходу платників податків із загальної системи оподаткування на спрощену зі застосуванням ставки 2 % і навпаки;

– для платників єдиного податку III групи, що використовують особливості оподаткування, не застосовується обмеження до обсягу доходу для перебування на цій групі;

– звільнення від оподаткування митними платежами операцій із ввезення товарів, кінцевими отримувачами яких можуть бути: ЗСУ, правоохоронні органи, Міністерство оборони України, а також інші військові організації.

Єдиний податок

Питання, пов'язані зі сплатою єдиного податку (ЄП), залишаються актуальними й досі.

Відповімо на найрозповсюдженіші:

Як та коли сплачувати ЄП «єдинникам» за умови обрання ставки 2 %? Платники ЄП на ставці 2 % сплачують податок щомісяця протягом 10 календарних днів після подання декларації. Податковим (звітним) періодом для платників «спецгрупи» дорівнює календарному місяцю. Строки подання декларації – місячні. Тобто впродовж 20 днів після закінчення звітного місяця.

Коли та як подавати додаток 1 до декларації ФОПа за умови обрання ЄП за ставкою 2 %? «Єдинники» зі ставкою 2 % подають звітність за звітний період як Декларацію за 4 квартал року, де розраховують зобов'язання платників ЄП наростаючим підсумком та визначають відомості про суми сплаченого ЄСВ.

Як отримати новий витяг із реєстру, якщо підприємство перейшло на 2 % ставку ЄП? В Е-кабінеті реалізовано можливість створити, підписати та надіслати до відповідного органу ДПС запит про отримання витягу з реєстру платників ЄП за формою F1302101.

Перехід ФОП-«єдинника» III групи на ставку 2 %: як розраховується граничний дохід у 2022 р.? За умови переходу на спецгрупу на час війни треба пам'ятати, що хоча для цієї групи встановлено граничну суму доходу 10 млрд грн, але щоб залишитися після війни на III групі ЄП, можна отримати дохід за весь 2022 р. не більше 7 млн 585,5 тис. грн.

Втрата права на страховий стаж

Як зазначила заступник начальника Головного управління ДПС в Івано-Франківській області, Наталія Зікрата (інформацію можна прочитати на державному сайті України, ГУ ДПС в Івано-Франківській області), надана законодавством можливість не сплачувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у період дії воєнного стану є лише правом ФОПа, а не звільненням його від нарахування ЄСВ.

Було наголошено, що у разі прийняття підприємцем рішення про несплату ЄСВ, страховий стаж для призначення пенсії йому нараховуватися не буде.

Про сплату ЄСВ за мобілізованих працівників, податківці зазначили: роботодавці-платники ЄП мають право за власним рішенням не сплачувати ЄСВ за

найманих працівників, призваних під час мобілізації на військову службу до Збройних Сил.

Також Н. Зікрата розповіла про інші законодавчі зміни, що стосуються сплати ЄСВ. Зокрема, Законом № 2120 приватним підприємцям, особам, які провадять незалежну професійну діяльність та членам фермерських господарств до припинення або скасування воєнного стану в Україні та ще протягом 12 місяців після його завершення надана право з 1 березня 2022 р. не нараховувати та не сплачувати ЄСВ за себе. А спрошенням II та III груп та юридичним особам, які належать до III групи платників ЄП – самостійно приймати рішення про сплату ЄСВ за найманих працівників, які призвані під час мобілізації на військову службу до Збройних Сил України. За словами Наталії Закритої, за таких працівників ЄСВ сплачуватиме держава, – для цього платнику потрібно самостійно розрахувати суму єдиного внеску та відобразити її у звітності.

Також було нагадано, що з 2014 р. діє норма, відповідно до якої мобілізовані ФОП, які не використовують працю найманих працівників, на весь строк військової служби звільняються від нарахування та сплати ЄП та ЄСВ за себе, а підприємці на загальній системі та самозайняті особи – від нарахування та сплати ПДФО та військового збору.

Н. Зікрата зазначила, що на період дії воєнного стану та протягом трьох місяців після його припинення або скасування за несплату ЄСВ платникам не будуть нараховуватися штрафні санкції та пеня.

Військовий збір

24 квітня 2022 р. Д.О. Гетманцев, О.В. Бондаренко, С.В. Бабак, А.С. Колісник та інші народні депутати зареєстрували у ВРУ законопроект № 7311 «Про внесення змін до Податкового кодексу та інших законів України щодо окремих податків і зборів у період воєнного, надзвичайного стану».

У законопроекті пропонується збільшити розмір військового збору з 1,5 % до 3 %. Водночас тимчасово на період дії правового режиму воєнного стану звільнити від оподаткування військовим збором доходи у вигляді грошового забезпечення працівників правоохоронних органів, військовослужбовців та працівників Збройних Сил України, Національної гвардії України, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, Державної прикордонної служби України, осіб рядового, начальницького складу, військовослужбовців, працівників Міністерства внутрішніх справ України, Управління державної охорони України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань та інших осіб на період їх безпосередньої участі в здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки й оборони.

Крім теми військового збору, у законопроекті піднято ще такі питання:

– питання відновлення перебігу строків, визначених ПКУ та зупинених на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану, зокрема у частині дотримання строків подання звітності;

– врегулювати питання проведення камеральних перевірок на період дії воєнного, надзвичайного стану;

– а також врегулювання питання обліку поворотної фінансової допомоги для платників ЄП III групи, які використовують особливості оподаткування, встановлені п. 9 підрозд. 8 розд. XX «Перехідні положення» ПКУ.

Утримання військового збору з ФОПів, що знаходяться на окупованій території

ДПС стосовно роботи з великими платниками податків зазначає, що відповідно до п. 38.9 підрозд. 10 розд. XX «Перехідні положення» ПКУ № 2755–VI від 2 грудня 2010 р. під час нарахування ФОПам, місцезнаходженням або місцем проживання яких є тимчасово окупована територія (незалежно від системи оподаткування), доходу від здійснення ними підприємницької діяльності суб'єкт господарювання та / або самозайнята особа, які нараховують (виплачують) такий дохід, зобов'язані утримати податок на доходи в джерела виплати та військовий збір на загальних підставах. Водночас на таких осіб не поширюється дія п. 177.8 ст. 177 ПКУ та пп. 2 п. 297.1 ст. 297 ПКУ.

Доходи від здійснення підприємницької діяльності, оподатковані відповідно до пп. 38.9 п. 38 підрозд. 10 розд. XX ПКУ, не включаються до загального оподатковуваного доходу ФОПа та/або доходу ФОПа – платника ЄП.

Відповідно до п. 177.8 ст. 177 ПКУ під час нарахування (виплати) ФОПу доходу від здійснення нею підприємницької діяльності суб'єкт господарювання та/або самозайнята особа, які нараховують (виплачують) такий дохід, не утримують податок на доходи фізичних осіб у джерела виплати, якщо ФОПом, який отримує такий дохід, надано копію документу, що підтверджує її державну реєстрацію відповідно до закону як суб'єкта підприємницької діяльності. Це правило не застосовується у разі нарахування (виплати) доходу за виконання певної роботи та/або надання послуги згідно з цивільно-правовим договором, коли буде встановлено, що відносини за таким договором фактично є трудовими, а сторони договору можуть бути прирівняні до працівника чи роботодавця відповідно до пп. 14.1.195 та 14.1.222 п. 14.1 ст. 14 ПКУ.

Згідно з пп. 2 п. 297.1 ст. 297 ПКУ платники ЄП звільняються від обов'язку нарахування, сплати та подання податкової звітності з податку на доходи фізичних осіб у частині доходів (об'єкта оподаткування), що отримані в результаті господарської діяльності платника єдиного податку I – IV групи (ФОП) та оподатковані згідно з гл. 1 розд. XIV ПКУ.

Вищеперераховані пункти говорять:

1. п. 177.8 ст. 177 ПКУ

Під час нарахування (виплати) ФОПу доходу від здійснення ним підприємницької діяльності суб'єкт господарювання та/або самозайнята особа, які нараховують (виплачують) такий дохід, не утримують податок на доходи у джерела виплати, якщо ФОПом, який отримує такий дохід, надано копію документу, що підтверджує його державну реєстрацію відповідно до закону як суб'єкта підприємницької діяльності. Це правило не застосовується в разі нарахування (виплати) доходу за виконання певної роботи та/або надання послуги згідно з цивільно-правовим договором, коли буде встановлено, що відносини за таким дого-

вором фактично є трудовими, а сторони договору можуть бути прирівняні до працівника чи роботодавця відповідно до пп. 14.1.195 та 14.1.222 п. 14.1 ст. 14 цього Кодексу.

(п. 177.8 ст. 177 зі змінами, внесеними згідно із Законом № 3205–VI від 07.04.2011; у редакції Закону № 3609–VI від 07.07.2011; зі змінами, внесеними згідно із Законом № 4834–VI від 24.05.2012)

2. пп. 2 п. 297.1 ст. 297 ПКУ

Платники ЄП звільняються від обов'язку нарахування, сплати та подання податкової звітності з таких податків і зборів:

1) податку на прибуток підприємств, крім випадків, передбачених абзацами другим і третім пп. 133.1.1 та пп. 133.1.4 п. 133.1 ст. 133 цього Кодексу;

(пп. 1 п. 297.1 ст. 297 зі змінами, внесеними згідно із Законом № 466–IX від 16.01.2020)

2) податку на доходи фізичних осіб у частині доходів (об'єкта оподаткування), що отримані в результаті господарської діяльності платника єдиного податку I – IV групи (фізичної особи) та оподатковані згідно з цією главою;

(пп. 2 п. 297.1 ст. 297 у редакції Закону № 71–VIII від 28.12.2014; зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2497–VIII від 10.07.2018)

3) податку на додану вартість з операцій із постачання товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, крім податку на додану вартість, що сплачується фізичними особами та юридичними особами, які обрали ставку ЄП, визначену пп. 1 п. 293.3 ст. 293 цього Кодексу, а також що сплачується платниками єдиного податку IV групи;

(пп. 3 п. 297.1 ст. 297 зі змінами, внесеними згідно із Законом № 5083–VI від 05.07.2012; у редакції Закону № 71–VIII від 28.12.2014)

4) податку на майно у частині земельного податку за земельні ділянки, що використовуються платниками ЄП I – III груп для провадження господарської діяльності (крім діяльності з надання земельних ділянок та/або нерухомого майна, що знаходиться на таких земельних ділянках, в оренду (найм), позичку, на іншому праві користування) та платниками ЄП IV групи для ведення сільськогосподарського товариробництва;

(пп. 4 п. 297.1 ст. 297 у редакції Законів № 71–VIII від 28.12.2014, № 466–IX від 16.01.2020, № 1914–IX від 30.11.2021)

5) рентної плати за спеціальне використання води платниками єдиного податку IV групи.

(пп. 5 п. 297.1 ст. 297 у редакції Закону № 71–VIII від 28.12.2014, пп. 6 п. 297.1 ст. 297 виключено на підставі Закону № 71–VIII від 28.12.2014)

Зміни до порядку обчислення середньої заробітної плати

Відповідно до інформації, наданої на сайті Міністерством економіки України 26.04.2022, Уряд вніс зміни до Порядку обчислення середньої заробітної плати, врахувавши особливості воєнного часу.

На їх думку, це дасть змогу коректно обчислити середню заробітну плату на підприємствах, які внаслідок бойових дій змушені переривати свою діяльність.

Відповідно до рішення передбачені такі поправки:
– з розрахункового періоду, в межах якого обчислюється середня зарплата, виключається час, в який були відсутні дані про нараховану заробітну плату працівникові внаслідок бойових дій;

– якщо працівник частково відпрацював період, за який нараховано премію чи іншу заохочувальну виплату, працівником, то в обчисленні середньої заробітної плати враховується фактично нарахована сума такої премії.

Правильний розрахунок середньої зарплатні необхідний, щоб розраховувати належні працівникам виплати, зокрема «відпускні» й компенсації за невикористані відпустки, суми виплат у разі службових відраджень, збережений середній заробіток за період військової служби, виплати за вимушений прогул тощо.

Правила організації діловодства та архівного зберігання документів

27 квітня 2022 р. набрав чинності наказ Мін'юсту від 21.04.2022 р. № 1581/5. Ним затверджено зміни до Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях.

Даний наказ видозмінив сукупність нижче написаних правил, що були доступно роз'яснені ГУ ДПС у Полтавській області:

1. *Уточнено, що служба діловодства* – це структурний підрозділ, що забезпечує реєстрацію, облік, організацію документообігу службових документів, зберігання документального фонду або його частини до передавання на зберігання до архіву установи, або відповідальна особа установи, на яку покладено виконання завдань і функцій цієї служби.

Організація діловодства в установі покладається на службу діловодства. Служба діловодства розробляє інструкцію з діловодства установи, якою одночасно регламентуються питання організації діловодства у паперовій та електронній формах. Інструкція з діловодства затверджується розпорядчим документом установи.

2. *Відповідальність за організацію діловодства та архівної справи несе керівник установи.* Контроль за оформленням на належному рівні документів, а також організацію діловодства та зберігання документів у структурних підрозділах здійснюють їх керівники.

3. *Змінено вимоги до позначення «Найменування установи» в документах.* Найменування установи – автора документа, зокрема скорочене (за наявності), має відповідати найменуванню, яке міститься в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Скорочене найменування (за наявності) розміщується (у дужках або без них) нижче повного найменування окремим рядком у центрі документа.

Найменування установи вищого рівня зазначається у скороченому вигляді, якщо немає офіційно визначеного скорочення – повністю. На бланках установи, яка має подвійне або потрійне підпорядкування, зазначаються найменування всіх установ вищого рівня.

На бланку установи, яка одночасно підпорядко-

вана місцевій державній адміністрації й міністерству (іншому центральному органу виконавчої влади), розміщується тільки найменування держадміністрації.

Найменування філії, територіального відділення, структурного підрозділу установи зазначається у разі, якщо вони є авторами документа, і розміщується нижче найменування установи.

4. Прописано, що обов'язковому датуванню й підписанню підлягають усі службові відмітки на документах, пов'язані з їх проходженням та виконанням (резольюції, погодження, візи, відмітки про виконання документа і внесення його до справи).

5. Проекти нормативно-правових актів, наказів (розпоряджень) з основної діяльності, адміністративно-господарських питань та додатки до них візуються також керівником служби діловодства, керівником структурного підрозділу (спеціалістом) з питань запобігання та виявлення корупції, а також редактором (за наявності).

Проекти наказів (розпоряджень) з кадрових питань (особового складу) та додатки до них візуються працівником кадрової служби, який створив документ, та його керівником, а також залежно від видів наказів посадовими особами структурного підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції (за наявності), бухгалтерської служби, іншими посадовими особами, яких стосується документ.

6. У разі надсилання документа у паперовій формі з однаковим змістом одночасно кільком установам підписується тільки оригінал, який залишається у справі установи – автора такого документа, а на місця розсилаються засвідчені службою діловодства його копії.

Порядок підписання та оформлення документів у паперовій формі, які адресуються установам, їх структурним підрозділам або конкретній посадовій особі, а також тих, що містять кілька конкретних адресатів, здійснюється відповідно до п. 36 розд. II Типової інструкції з діловодства та інструкції з діловодства установи.

У разі, коли за зміст документа несуть відповідальність кілька осіб (акти, фінансові документи тощо), – документи підписуються двома або більше посадовими особами. За цих обставин підписи посадових осіб розміщуються один під одним відповідно до підпорядкованості осіб.

У разі підписання спільного документа кількома особами, які займають однакові посади, їх підписи розміщуються на одному рівні і скріплюються печатками установ (за їх наявності).

7. Уточнено порядок внесення напису про засвідчення копії документа.

8. Особові справи керівного складу та працівників підприємств, установ та організацій зберігаються за основним місцем роботи.

9. Вилучення документів для знищення без проведення попередньої експертизи їх цінності забороняється.

Скасування мита та квоти

Урядовий портал повідомив про скасування Єврокомісією мита і квоти на український експорт на рік. Відповідна заява опублікована на офіційному сайті Єврокомісії.

Наразі ЄС працює над полегшенням наземних пе-

ревежень товарів, щоби допомогти вивезти українську продукцію. Зокрема, розпочато лібералізацію умов для українських водіїв вантажівок, що перевозять товари між Україною та ЄС, полегшення транзиту та використання інфраструктури ЄС для спрямування українського експорту до третіх країн.

Передбачається, що в результаті призупинення на рік ввізного мита на увесь український експорт до ЄС та спрощення логістики – українські виробники зможуть зберегти свої торговельні світові позиції.

Декларація з податку на прибуток за I квартал 2022 р.

Згідно з п. 69.1 підр. 10 розд. XX ПКУ у випадку відсутності у платника податків можливості своєчасно виконати свій податковий обов'язок, він звільняється від відповідальності з обов'язковим виконанням таких обов'язків протягом трьох місяців після припинення або скасування воєнного стану в Україні. Це стосується, зокрема, дотримання термінів сплати податків

та зборів, подання звітності, зокрема звітності, передбаченої пунктом 46.2 ПКУ.

Платники податку на прибуток, в яких річний дохід від будь-якої діяльності перевищує 40 млн грн та які коригують фінрезультат на різниці, визначені ПКУ, звітують щоквартально за I квартал, півріччя, три квартали, рік.

Відповідно до п. 49.18.2 ПКУ податкові декларації подаються за базовий звітний (податковий) період, що дорівнює календарному кварталу (зокрема у разі сплати квартальних авансових внесків) протягом 40 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) кварталу.

Податкову декларацію платник податків подає за звітний період контролюючому органу, в якому перебуває на обліку за основним місцем.

огляд підготувала Поліна Курнаєва

ФІНАНСУВАННЯ БІЖЕНЦІВ КРАЇНАМИ ЄС

FINANCING OF REFUGEES BY EU COUNTRIES

Станом на квітень 2022 р.

Польща

- одноразова фінансова допомога 300 злотих (близько 2 тис. грн) на особу після приїзду;
- 500 злотих на дитину за програмою "Сім'я 500+";
- можливість оформити допомогу ООН 700 злотих (4900 грн) щомісяця (але не працює, через велику кількість звернень).

Чехія

- протягом 6 місяців щомісячна виплата 5000 крон (6500грн) на особу;
- безкоштовна страховка;
- Raiffeisenbank и ČSOB за умови відкриття рахунку платять 2500 крон/ос.

Словаччина

- виплата на місяць у розмірі €68,80 (2220 грн) на особу;
- громадянам з дітьми допомога у розмірі € 130,90 (4220 грн) за наявності від 1 до 4 дітей;
- якщо у сім'ї четверо та більше дітей, то вони отримуватимуть €241,30 (7800 грн).

Німеччина

- доросла особа отримує 163 € на місяць, неповнолітня – 107 €;
- якщо переселенець живе поза спеціальними таборами, то має право на отримання 367 € на місяць, для подружжя проживаючих спільно – 330 €/особа.

Важливо: 9.04.2022 р. влада ФРН переглянула правила і хоче підвищити виплати.

Австрія

- 215€/особа на дорослого, 100€/дитина;
- компенсація на житло: 100 €/особа (для всіх, хто проживає).

Угорщина

- ті, хто отримав статус тимчасового захисту в Угорщині, отримують щомісячну фінансову підтримку у розмірі 22,8 тис. форинтів (2000 грн);
- на дитину виплачується 13,7 тис. форинтів (1200 тис. грн).

Кіпр

- одноразова фінансова допомога у розмірі 340 € + дітям по 100 €.

Литва

- одноразова допомога (сума залежить від міста): Вільнюс – 252 €, Каунас – 126 €; дітям – 42 €;
- безкоштовний транспорт;
- продуктові картки до мережевих магазинів у розмірі 115 €/особа.

Латвія

- одноразова допомога у розмірі 290 €/особа, 172 € на дитину;
- протягом 3 місяців по 109 € на дорослого та 72 € на дитину;
- дають продуктові набори хімії, 50 €/особа на придбання в супермаркеті; є програма часткового відшкодування витрат за житло.

Італія

- для дорослих перші 3 місяці: 300 €/особа;
- для дітей перші 3 місяці: 150 € /особа.

Молдова

- по 2200 лей (3500 грн) на особу.

Франція

- 420€/особа щомісяця.

Джерело: група Viber "Допомога біженцям України"