

**У НОМЕРІ**

**ЕКОНОМІКА**

<b>Дзямуніч Микола</b> Формування соціальної економіки в Україні.....	3
<b>Філюк Дмитро, Дзямуніч Микола</b> Формування ринку земельних ресурсів в Україні.....	9
<b>Пасічник Юрій, Гордієнко Людмила, Ломако Євгенія</b> Прогнозування доходів сільського населення України з врахуванням набуття статусу кандидата в члени ЄС.....	15
<b>Шубалий Олександр, Лучечко Юрій</b> Оцінка розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України за групами індикаторів світового розвитку.....	25

**МАРКЕТИНГ**

<b>Бойко Ольга, Морохова Валентина</b> Функціональні сфери рекламного менеджменту підприємств.....	39
---	----

**МЕНЕДЖМЕНТ**

<b>Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галуцук Валентина</b> До питання багаторівневості системи публічного управління в кризових умовах військового вторгнення.....	45
<b>Kis Halyna</b> Enterprise' business administration features in the conditions of digital economy incipience.....	54
<b>Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія</b> Оцінювання ефективності ризик-менеджменту логістичної системи підприємства методом дискримінантного аналізу.....	62
<b>Коцкій Оксана</b> Управління людськими ресурсами у бізнесових організаціях.....	72
<b>Рудь Надія</b> Використання матриці ризику в управлінні інноваційним проєктом.....	79
<b>Черчик Лариса, Каленюк Анатолій</b> Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я.....	89
<b>Третяк Олена, Галуцук Валентина</b> Оцінка ефективності каналів онлайн-комунікацій в ЛНТУ.....	97
<b>Пиріг Світлана</b> Цифровізація публічного управління та е-демократії на регіональному рівні.....	107

**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Korolchuk Lesia</b> The military dimension of sustainable development: a new challenge for modern diplomacy.....	114
--	-----

<i>Левковська Людмила, Добрянський Олег</i> Сутнісно-сміслова характеристика передового іноземного досвіду формування інтегрованих систем оцінки рівня економічної безпеки на загальнонаціональному рівні.....	119
---	-----

### ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

<i>Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія</i> Теоретичні, методичні та етичні аспекти прийняття стратегічних управлінських рішень в обліку.....	126
<i>Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія</i> Тенденції формування системи стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової економіки.....	132

### ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

<i>Битов Василь, Горбач Людмила, Котляров Валерій</i> Виробництво як основне джерело створення споживчих благ у сучасних умовах.....	138
<i>Кривов'язук Ігор, Ковальчук Надія</i> Формування теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій.....	145
<i>Ліпич Любов</i> Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства.....	153

### ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

<i>Ishchuk Lesia, Polishchuk Vadym</i> Modern technologies and digitization in the context of development of international finances.....	162
<i>Кравчук Ірина</i> Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства.....	172
<i>Коробчук Тетяна</i> Сучасні підходи до аналізу ліквідності комерційних банків в Україні.....	179
<i>Nikolaieva Anzhela</i> Theoretical and methodological aspects of the functioning of the problem credit management system in banks.....	185
<i>Олександренко Ірина, Чиж Наталія</i> Управління фінансами підприємств малого бізнесу.....	196

**JEL Classification: H53; H55; I38**

Дзямулич Микола, к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>  
[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

Mykola Dziamulych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>  
[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

### ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

У статті досліджено сучасні особливості формування системи соціальної економіки в Україні в умовах трансформації глобальної економічної системи під впливом інтенсифікації розвитку інформаційних технологій. Визначено, що соціальна економіка являє собою достатньо значний перелік різноманітних напрямів специфічної діяльності, які за своєю сутністю мають належну кількість потенційних можливостей щодо забезпечення участі населення та об'єднаних територіальних громад для участі в програмах стимулювання соціально-економічного загалом та формуванні підходів щодо розширеного створення нових робочих місць зокрема. Одним із основних завдань, пов'язаних із необхідністю підвищення ефективності соціальної економіки є потреба у формуванні нових принципів функціонування державних та недержавних некомерційних інституцій, що регулюють усі аспекти функціонування соціальної економіки в Україні. В даному аспекті визначено, що об'єктивною необхідністю є дослідження ключових компонентів соціальної економіки з диференціацією їх за інституційною та іншими формами. Головною особливістю реалізації завдань підвищення ефективності функціонування соціальної економіки в сучасних умовах є приведення відповідності системи управління соціальними підприємствами інтенсивному впливу нових технологій, котрі формують нові сфери та галузі економічної діяльності та призводять до формування потреби в якісно нових робочих місцях. Саме поєднання потреби соціальної економіки у задоволення попиту на робочі місця та здатністю цифрової економіки в їх генерації при формуванні нових високотехнологічних галузей дозволяє підвищити загальну ефективність сектору соціальної економіки в Україні. Доведено особливу актуальність реалізації принципів соціальної економіки в аспекті необхідності інтеграції України в систему ринкових та соціальних відносин Європейського Союзу у зв'язку з набуттям статусу країни-кандидата в члени ЄС та майбутньої необхідності імплементації європейських положень у сфері функціонування інституцій соціальної економіки до національного законодавства України.

**Ключові слова:** соціальна економіка, принципи соціальної економіки, компоненти соціальної економіки.

### FORMATION OF THE SOCIAL ECONOMY IN UKRAINE

The article examines the modern features of the formation of the social economy system in Ukraine in the conditions of the transformation of the global economic system under the influence of the intensification of the development of information technologies. It was determined that the social economy represents a sufficiently significant list of various areas of specific activity, which by their nature have the appropriate number of potential opportunities for ensuring the participation of the population and united territorial communities for participation in programs of social and economic stimulation in general and the formation of approaches for the expanded creation of new workplaces in particular. One of the main tasks related to the need to increase the efficiency of the social economy is the need to form new principles of functioning of state and non-state non-profit institutions that regulate all aspects of the functioning of the social economy in Ukraine. In this aspect, it is determined that the objective necessity is the study of the key components of the social economy with their differentiation according to institutional and other forms. The main feature of the implementation of the tasks of increasing the efficiency of the functioning of the social economy in modern conditions is to bring the management system of social enterprises into compliance with the intensive influence of new technologies, which form new spheres and

branches of economic activity and lead to the formation of the need for qualitatively new workplaces. It is the combination of the need of the social economy to meet the demand for jobs and the ability of the digital economy to generate them in the formation of new high-tech industries that makes it possible to increase the overall efficiency of the social economy sector in Ukraine. The special relevance of the implementation of the principles of the social economy in terms of the need to integrate Ukraine into the system of market and social relations of the European Union in connection with the acquisition of the status of a candidate country for EU membership and the future need to implement European provisions in the sphere of the functioning of social economy institutions into the national legislation of Ukraine has been proven.

*Keywords: social economy, principles of social economy, components of social economy*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Специфіка розвитку економічних систем в умовах їх поступової трансформації та переходу до четвертого технологічного укладу, що базується на принципах цифрової економіки, ставить також ряд нових проблем у сфері забезпечення ефективного функціонування суспільства. В даному аспекті особливої актуальності набувають принципи соціальної економіки, яка являє собою основу особливої соціальної організації, котра передбачає формування держави загального добробуту та орієнтацію на задоволення соціальних потреб суспільства. У свою чергу такі соціальні потреби передбачають необхідність створення нових високотехнологічних робочих місць, орієнтованих на творчу та інтелектуальну працю в межах Індустрії 4.0, формування ринку суспільно корисних товарів та послуг, розширення можливостей соціально обмежених осіб шляхом поєднання навчання та формування навичок із зміцненням потенціалу та довіри. Досягнення таких цілей неможливе без формування специфічних критеріїв гуманітарної, соціальної та економічної організації в межах держави. Разом з тим, соціалізація економіки зустрічається з рядом суттєвих перешкод, пов'язаних з необхідністю пошуку джерел фінансування соціальних заходів та трансформації існуючих систем підтримки населення відповідно до сучасних вимог тощо. Тому соціальна економіка повинна передбачати створення нових робочих місць та стимулювання підприємництва, орієнтованих на задоволення соціальних потреб суспільства

З іншого боку, соціальна економіка являє собою доволі широкий спектр напрямів діяльності, які мають достатній потенціал можливостей для населення та територіальних громад щодо їх участі у всіх етапах процесу економічного розвитку та створення робочих місць. При цьому така організація діяльності включає в себе весь комплекс дій – від визначення базових соціальних потреб населення до конкретної реалізації ініціатив соціально-економічного розвитку територій. Саме тому соціальна економіка повинна охоплювати увесь економічний потенціал суспільства, включаючи ініціативи, спрямовані на задоволення соціально-економічних потреб територіальних громад. Додаткової актуальності даній проблематиці додає те, що соціальна економіка досить швидко розвивається в країнах Європейського Союзу, що проявляється у створенні багатьох нових підприємств на рівні місцевого самоврядування. Відповідно, в контексті набуття Україною статусу країни-кандидата на члени в ЄС, запровадження принципів соціальної економіки набуває особливої актуальності для нашої держави, що підсилюється об'єктивною необхідністю формування соціально-орієнтованої економіки в процесі майбутньої післявоєнної її відбудови.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Дослідженням особливостей формування соціальної економіки в сучасних умовах та вивченням принципів трансформації системи управління соціально-економічним розвитком суспільства займалося чимало науковців. Найбільш широко дана проблематика розкрита в роботах таких вчених та практиків, як А. Амін (Амін та ін., 2002), Т. Карпі (Карпі, 1997), А. Кей (Кей, 2006), К. Мельник (Мельник і Шматковська, 2016), Х. Монзун (Монзун і Чавес, 2012), О. Сташук (Сташук та ін., 2021),

Т. Шматковська (Шматковська і Дзямулич, 2022) та інших. При цьому особливо варто відзначити класика досліджень принципів формування соціальної економіки – А. Аміна, який першим визначив, що «соціальна економіка, як правило, керована організаціями третього сектору, охоплює низку послуг, таких як навчання, робота та підприємницький досвід, житло, соціальне забезпечення, побутові послуги та покращення навколишнього середовища. При цьому хоча організації можуть управлятися як ефективні підприємства, їх головний інтерес полягає не в максимізації прибутку, а в розбудові соціальної спроможності (наприклад, шляхом працевлаштування чи навчання соціально незахищених груп населення) і реагування на недостатньо задоволені потреби (наприклад, покращення навколишнього середовища) – і в процесі створення нових робочих місць. Таким чином, соціальна економіка позначає економічну діяльність (торгову та неторгову) соціальною сферою» (Амін та ін., 2002).

Разом з тим, суттєві трансформації, що відбуваються в економічній системі під впливом широкого впровадження цифрових технологій в соціально-економічну систему держави призводить до суттєвих змін в принципах формування соціальної економіки на сучасному етапі розвитку суспільства. Усе це потребує формування нових підходів та реалізації додаткових досліджень щодо особливостей реалізації принципів соціальної економіки в сучасних умовах.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження практичних аспектів формування соціальної економіки в умовах прискорення трансформації соціально-економічної системи суспільства в умовах інтенсифікації технологічного розвитку та пов'язаних з цим змін принципів реалізації соціальної економіки.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як свідчить практика наукових досліджень, соціальна економіка охоплює собою ряд специфічних послуг, що формуються в соціально-економічній системі держави і до яких відносяться навчання, робота, підприємницький досвід, наявність житла, соціальне забезпечення, доступність побутових послуг для населення, а також – забезпечення екологічної безпеки навколишнього природного середовища. При цьому підприємства та організації, що функціонують в межах соціальної економіки, можуть управлятися достатньо ефективно, є ключова відмінність таких структур від тих, що працюють на комерційних засадах (Шматковська, 2013). Ця різниця проявляється у головній меті діяльності цих організацій, оскільки вона полягає не в максимізації прибутку, а в загальній розбудові соціальної спроможності (наприклад, шляхом працевлаштування чи навчання соціально незахищених груп населення), а також – у оперативному реагуванні на недостатньо задоволені соціальні потреби суспільства. При цьому задоволення таких потреб відбувається, зокрема, не за рахунок цільового втручання держави у вже існуючу економічну систему, а за рахунок переорієнтації цінностей нових підприємницьких структур в процесі створення нових робочих місць. Таким чином, соціальна економіка передбачає, що реалізацію її принципів на основі першочергового задоволення соціальних потреб людей. При цьому оцінка ефективності реалізації завдань соціальної економіки здійснюється на основі оцінки переваг, які з'являються в процесі реалізації соціально-економічних проектів. Зокрема, до числа пріоритетів таких проектів відносять число створених або потенційних нових робочих місць; число людей, які приймають участь у необхідній волонтерській або навчальній діяльності тощо. Відповідно, ключовими перевагами для виробників і споживачів в соціальній економіці стають потенційні можливості пропонування проектів щодо формування не суто комерційного прибутку, а прибутку, котрий несе в собі також нові соціальні цінності, важливі для певної територіальної громади або визначених груп населення. Таким чином, проекти соціальної економіки передбачають необхідність забезпечення ефективної співпраці та

активну участь громадян у формуванні соціального та економічного добробуту на рівні територіальних громад. Разом з тим, необхідно зауважити, що реалізація принципів соціальної економіки передбачає формування інклюзивного та демократичного суспільства, орієнтованого на забезпечення соціальної справедливості та загальної рівності можливостей в економічній діяльності і соціальній сфері.

Як зазначає Х. Монзун, «характерними особливостями особливості організацій соціальної економіки є наступні:

- 1) приватність;
- 2) формальна організація;
- 3) самостійне прийняття рішень, що передбачає можливість обирати та звільняти працівників своїх органів управління та контролювати всю їхню діяльність;
- 4) свободу членства;
- 5) будь-який розподіл прибутків або надлишків між користувачами, якщо він виникає, не є пропорційним вкладеному капіталу, а їхній діяльності чи операціям з організацією.
- 6) окрема економічна діяльність для задоволення потреб осіб, домогосподарств або сімей.
- 7) демократичність організації» Х. Монзун (Монзун і Чавес, 2012).

На основі цього виникає можливість визначення специфічних компонентів соціальної економіки, на основі яких і відбувається практична реалізація її принципів у різних країнах (табл. 1).

Таблиця 1. Компоненти соціальної економіки\*

Форми	Компоненти
<b>Інституційна</b>	- кооперативи; - товариства взаємодопомоги; - асоціації; - спеціалізовані цільові фонди.
<b>Інша</b>	- соціальні підприємства; - компанії соціального призначення; - ради працівників, добровільний соціальний захист - волонтерські служби та агентства, альтернативні підприємства, жіночий та екологічний рух, організації самопомоги, соціально-культурні центри, трудова інтеграція, компанії, місцеві біржі та торгові системи, місцеві та громадські підприємства; - кредитні спілки; - волонтерські організації, цільові асоціації, громадські фонди, неурядові організації; - приватні установи соціальної солідарності; - трудові товариства, компанії з питань зайнятості, спеціалізовані центри зайнятості; - некомерційні підприємства; - центри соціально-економічної інтеграції; - соціальні служби.

\* Джерело: (Монзун і Чавес, 2012).

Необхідно також зазначити, що в останні роки спостерігаються тенденції, коли соціальна економіка розглядається як альтернативний спосіб виробництва. При цьому А. Кей визначив соціальну економіку у «відносних термінах за допомогою діаграми, яка показувала, що соціальна економіка існує як частина Третьої системи (третього сектору). Дві інші системи – Перша (приватний сектор); та друга (державний сектор). По суті, соціальна економіка складається із соціальних підприємств і добровільних організацій, які проводять активну економічну діяльність» А. Кей (Кей, 2006).

Варто зазначити, що актуальність соціальної економіки в міжнародній практиці зросла саме у зв'язку із визначенням її, як окремого сектору економіки, який має важливе значення для забезпечення загальної ефективності функціонування усієї економічної

системи в аспекті забезпечення збалансованості інтересів суспільства та суспільного виробництва загалом (Шматковська і Сосна, 2016). Саме тому соціальна економіка нині набуває ознак самостійного сектору, як частина загальної економічної системи держави, котра формує мотивацію до розширеного створення нових робочих місць, стимулювання активного підприємництва, задоволенням споживчого попиту та отриманням прибутку. Відповідно, в умовах, коли глобальна економічна система перебуває в процесі цифрової трансформації під впливом інтенсивного розвитку інформаційних технологій, зростають також очікування зростання ефективності і від соціальної економіки.

Це зумовлено появою нових галузей економіки, таких, як мікроелектроніка або інші сфери діяльності з високим рівнем доданої вартості кінцевого продукту або ж інтенсивні розробки, здатні конкурувати з меншими затратами праці і гнучкими технологіями. Наслідком цього є трансформація праці та трудової етики, що відбувається в процесі формування цифрової економіки.

**Висновки.** Таким чином, приходимо до висновку, що в даний час соціальна економіка в Україні є особливим утворенням, що не має функціональної цілісності та є дещо фрагментованою. В той же час, усвідомлення актуальності соціальної економіки для цілей соціально-економічного розвитку держави є об'єктивною необхідністю. Формування соціальної економіки на основі визначених у її принципах цінностей може сприяти об'єднанню малих підприємств з великим значенням для забезпечення добробуту суспільства у різні організації, які покращуватимуть їх ринкову взаємодію. Крім того, надання підтримки національним соціальним фондам і мережевим соціальним організаціям дозволить покращити їх мережеву взаємодію та допоможе зміцнити довіру, між ними, що матиме наслідком загальне зростання функціональності соціальних підприємств та організацій в межах соціальної економіки. Разом з тим, набуває особливої актуальності система досліджень, спрямованих на визначення способів оцінки та виміру параметрів соціальної економіки, що можна реалізувати шляхом розширення соціального обліку та аудиту. Також об'єктивною потребою є контроль за

Також необхідно зазначити, що в процесі формування соціальної економіки в Україні виникає потреба у створенні організацій, які виступатимуть у якості посередників соціального забезпечення між державою та приватним сектором, При цьому вони повинні бути не просто організаціями сфери соціальної економіки, а являти собою спеціалізовані регулятивні інституції, які забезпечуватимуть надання державних соціальних послуг шляхом укладання контрактів із соціальними підприємствами, а також формуватимуть інформаційну базу соціальної економіки щодо наявних ресурсів та потенційних можливостей їх використання. Створення таких інституцій сприятиме мобілізації ресурсів та зростанню представництва інтересів суспільства у соціальній економіці загалом, що матиме наслідком загальне зростання ефективності соціальної економіки.

#### **Авторські внески**

Концептуалізація: Дзямулич Микола

Зберігання даних: Дзямулич Микола

Формальний аналіз: Дзямулич Микола

Придбання фінансування: Дзямулич Микола

Розслідування: Дзямулич Микола

Методика: Дзямулич Микола

Ресурси: Дзямулич Микола

Нагляд: Дзямулич Микола

Підтвердження: Дзямулич Микола

Візуалізація: Дзямучич Микола

Написання: Дзямучич Микола

### Список бібліографічного опису:

1. Шматковська Т. О. Раціоналізація організації облікового процесу операцій з основними засобами в аспекті підвищення ефективності використання цих активів на підприємстві. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія : Економічні науки*. 2013. №5 (254). С. 124-129.
2. Шматковська Т. О., Дзямучич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. №2. С. 95-100.
3. Шматковська, Т. О., Сосна, Г. М. До проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства на інноваційних засадах. *Фінансовий простір*. 2016. №1. С. 114-120.
4. Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. Placing the social economy. London : Routledge, 2002. 160 p.
5. Carpi, Tomas J. A. The prospects for the social economy in a changing world. *Annals of public and cooperative economics*. 1997. Vol. 68(2). Pp. 247-279.
6. Kay, A. Social capital, the social economy and community development. *Community development journal*. 2005. Vol. 41(2). Pp. 160-173.
7. Melnyk K., Shmatkovska T. Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control. *British Journal of Economics, Management & Trade*. 2016. Vol. 14(4). P. 1-12.
8. Monzón, J. L., & Chaves, R. The social economy in the European Union. Brussels: European Economic and Social Committee, 2012. 28 p.
9. Stashchuk O., Shmatkovska T., Dziamulych M., Kupyra M., Vahnovska N., Kosinskyi P. Model for efficiency evaluation of financial security management of joint stock companies operating in the agricultural sector: a case study of Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2021. Vol. 21(1). P. 715-728.

### Reference:

1. Shmatkovska, T. O. (2013). Ratsionalizatsiia orhanizatsii oblikovoho protsesu operatsii z osnovnymy zasobamy v aspekti pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia tsykh aktyviv na pidpriemstvi [Rationalization of the organization of the work process of operations with fixed assets in the aspect of increasing the efficiency of the use of these assets at enterprises]. *Naukovyi visnyk Skhidnoieuropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky. Serii : Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka East European National University. Series: Economic sciences*, Vol. 5(254), 124-129. [in Ukrainian].
2. Shmatkovska, T. O., Dziamulych, M. I. (2022). Tsyfrovizatsiia ekonomiky ta yii transformatsiinyi vplyv na rozvytok stratehichnoho upravlinskoho obliku [Digitalization of the economy and its transformational impact on the development of strategic management accounting]. *Ekonomichni forum – Economic forum*, Vol. 2, 95-100. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-12>
3. Shmatkovska, T. O., Sosna, H. M. (2016). Do problematyky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva na innovatsiinykh zasadakh [To the problems of increasing the efficiency of the enterprise on innovative bases]. *Finansovyi prostir – Financial space*, Vol. 1, 114-120. [in Ukrainian].
4. Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (2002). Placing the social economy. London: Routledge. 160 p.
5. Tomas Carpi, J. A. (1997). The prospects for the social economy in a changing world. *Annals of public and cooperative economics*, 68(2), 247-279. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00045>
6. Kay, A. (2005). Social capital, the social economy and community development. *Community development journal*, 41(2), 160-173. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsi045>
7. Melnyk K., Shmatkovska T. (2016). Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control. *British Journal of Economics, Management & Trade*, Vol. 14(4), 1-12. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2016/28050>
8. Monzón, J. L., & Chaves, R. (2012). The social economy in the European Union. Brussels: European Economic and Social Committee. 28 p.
9. Stashchuk O., Shmatkovska T., Dziamulych M., Kupyra M., Vahnovska N., Kosinskyi P. (2021). Model for efficiency evaluation of financial security management of joint stock companies operating in the agricultural sector: a case study of Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*, Vol. 21(1), 715-728.

Дата подання публікації 31.07.22р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-1>

JEL Classification: Q13; Q15; Q24

Філюк Дмитро, аспірант  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
<https://orcid.org/0000-0002-2678-3424>  
[filiuk.dmytro08@ukr.net](mailto:filiuk.dmytro08@ukr.net)

Dmytro Filiuk, Postgraduate student  
Lesya Ukrainka Volyn National University  
<https://orcid.org/0000-0002-2678-3424>  
[filiuk.dmytro08@ukr.net](mailto:filiuk.dmytro08@ukr.net)

Дзямулич Микола, к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>  
[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

Mykola Dziamulych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>  
[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

## ФОРМУВАННЯ РИНКУ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ

У статті досліджено актуальні проблеми формування ринку земельних ресурсів в Україні в умовах системної трансформації земельних відносин в аспекті затвердження приватної власності на землю та пов'язаного з цим утворення повноцінного ринку землі. Основну увагу в дослідженні зосереджено на специфіці процесу формування ринку земель сільськогосподарського призначення в аспекті ресурсного домінування крупних агрохолдингів, як потенційних покупців землі та ключових гравців відповідного ринку. Актуалізовано необхідність довгострокового прогнозування розвитку земель, що належать агровиробникам та визначено особливу потребу у здійсненні ними інвестицій в земельні ресурси задля підвищення ефективності їх використання. Визначено пріоритетні напрямки розвитку ринку земельних ресурсів України в умовах загальної трансформації земельних відносин та пов'язаних з цим змін в господарській діяльності підприємств агросектору. Визначено, що специфіка формування ринку землі в Україні полягає в особливостях тривалого процесу затвердження права приватної власності на землю, у тому числі – земель сільськогосподарського призначення. При цьому, оскільки остаточне завершення цих процесів, яке відбулося минулого року, передбачає широкі можливості для інвесторів щодо купівлі-продажу земельних ресурсів, логічним наслідком цього є формування ринку земельних аграрного сектору. Разом з тим, через наявні певні недосконалості стосовно існуючих форм і методів використання земель сільськогосподарського призначення, які також існували й до цього часу, виникає об'єктивна необхідність формування дієвої та функціональної інфраструктури ринку землі, в тому числі – фінансово-правових установ, які супроводжують процес купівлі-продажу земельних ресурсів. Виходячи з цього, визначено, що розвиток ринку землі в Україні має відбуватися відповідно до норм та правил, встановлених законодавством, але його ефективність залежить від забезпечення досконалості ринкових відносин у цій сфері, що стимулює загальний розвиток ринку земель сільськогосподарського призначення в майбутньому.

*Ключові слова:* земля, ринок землі, земельні ресурси, агросектор, сільськогосподарські підприємства.

## FORMATION OF THE LAND RESOURCES MARKET IN UKRAINE

The article is devoted to the study of topical issues of land resources market formation in Ukraine in the conditions of systemic transformation of land relations in the aspect of approval of private land ownership and related formation of a full-fledged land market. The main focus of the study is on the specifics of the process of market formation of agricultural land in terms of resource dominance of large agricultural holdings, as potential buyers of land and key players in the market. The necessity of long-term forecasting of the development of lands belonging to agricultural producers has been actualized and the special need for them to invest in land resources in order to increase the efficiency of their use has been identified. The priority directions of development of the

land resources market of Ukraine in the conditions of the general transformation of land relations and the related changes in the economic activity of the enterprises of the agricultural sector are determined. It is determined that the specifics of the formation of the land market in Ukraine lies in the peculiarities of the long process of approval of private ownership of land, including - agricultural land. At the same time, since the final completion of these processes, which took place last year, provides ample opportunities for investors to buy and sell land resources, the logical consequence of this is the formation of a market for land in the agricultural sector. At the same time, due to certain imperfections in the existing forms and methods of agricultural land use, which also existed until now, there is an objective need to form an effective and functional infrastructure of the land market, including financial and legal institutions that accompany the process of buying and selling land resources. Based on this, it is determined that the development of the land market in Ukraine should be in accordance with the rules and regulations established by law, but its effectiveness depends on ensuring perfect market relations in this area, which stimulates the overall development of the agricultural land market in the future.

**Keywords:** *land, land market, land resources, agricultural sector, agricultural enterprises.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Запровадження приватної власності на землю загалом та землі сільськогосподарського призначення зокрема, визначає важливий крок в розвитку аграрного сектору України. Крім того, це матиме наслідком і формування ринку земельних ресурсів, на якому ключовими гравцями повинні стати крупні сільськогосподарські підприємства, котрі мають потребу в розширенні виробничої бази за рахунок придбання нових земель. Додатковим наслідком запровадження приватної власності на земельні ресурси має стати загальне зростання продуктивності праці сільськогосподарських підприємств, що обумовлюється прагненням максимально ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати зростання прибутковості підприємств. При цьому приватна власність на землю забезпечує для аграрних виробників можливість довгострокового планування щодо експлуатації наявних земель, що сприяє широкому запровадженню заходів по їх покращенню та збільшує обсяг інвестицій в збереження та розвиток земельних ресурсів. Тому дослідження особливостей формування ринку земельних ресурсів та визначення перспектив його розвитку дає змогу формувати систему заходів по забезпеченню зростання ефективності сільського господарства в Україні загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Проблематика досліджень особливостей формування та розвитку ринку земельних ресурсів в Україні в аспекті запровадження приватної власності на землі сільськогосподарського призначення достатньо широко розкрита в роботах таких дослідників та практиків, як Л. І. Галас (Галас та ін., 2021), В. Кириленко (Кириленко і Чалюк, 2020), Ю. О. Лупенко (Лупенко і Ходаківська, 2016), М. П. Мартинюк (Мартинюк, 2016), Ю. Чалюк (Чалюк, 2022) та ряд інших. Однак, стрімкі та динамічні зміни, які відбуваються у сфері регулювання земельних відносин в Україні, а також потреба в трансформації поглядів на інфраструктуру ринку землі і необхідність її розвитку та вдосконалення сукупно з потребами в забезпеченні інвестиційної привабливості ринку земель сільськогосподарського призначення загалом, породжують необхідність в проведенні додаткових досліджень у даному напрямку, котрі пов'язані із зазначеними вище змінами економічної системи у сфері права власності на земельні ресурси.

**Цілі статті.** Метою статті є вивчення особливостей сучасних наукових підходів щодо формування та розвитку ринку земельних ресурсів в Україні з врахуванням інтенсивних економіко-правових змін в процесі формування приватної власності на землю і необхідності розвитку супутньої ринкової інфраструктури.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Особливості формування ринку земельних ресурсів в Україні зазнали докорінних змін разом із прийняттям закону про ринок землі. Тривалий

час сільськогосподарські підприємства, які прагнули розширити свою виробничу базу за рахунок збільшення площі оброблюваних земель, повинні були працювати у сфері не надто чітко визначених орендних відносин, що створювало штучні перепони на масштабних довгострокових інвестиціях в розвиток земель. Як зазначає з даного приводу М. П. Мартинюк, «ринок прав оренди характеризувався локальними монополіями, бо навіть якщо на території сільської чи селищної громади земельні угіддя обробляли кілька орендарів, то їхні цінові пропозиції, як правило, були дуже наближеними. Конкуренція має циклічний характер і посилюється в момент переукладання договорів. В цілому вітчизняний ринок оренди можна було охарактеризувати як ринок покупця, а не ринок продавця» (Мартинюк, 2016).

Нині ж, з появою можливості придбання земельних ресурсів на вільному ринку, перед аграрними виробниками розкриваються нові можливості щодо підвищення ефективності їхньої діяльності (Галас та ін., 2021). І хоча повноправні зміни в даній сфері вступають в дію лише з 1 січня 2024 року, а також обмежуватимуться консолідацією земель площею в 10 тис. га, це вже є вагомою підставою для розвитку ринку землі, а також появою нових видів послуг, характерних для відкритого ринку такого типу – від земельних банків та фондів цільового інвестування до специфічних аграрних посередників, котрі продають послуги технічного типу, пов'язані з виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Значною перевагою формування ринку землі в Україні є також законодавче забезпечення права переважного викупу земельних ділянок, яке передбачено для поточних їх орендарів. При цьому варто врахувати, що, як зазначалося вище, саме плутані правові відносини стосовно оренди земель були однією з головних перешкод для розвитку сільськогосподарських підприємств та розширення їх діяльності (Чалюк, 2020). При цьому іноді виникали парадоксальні ситуації, коли ефективні та прибуткові підприємства, котрі мали належні ресурси для інвестування як у власну матеріально-технічну базу, так і в розвиток земель, не мали такої практичної можливості, оскільки з суб'єктивних причин не могли взяти в оренду розпайовані раніше ділянки. В той же час, ряд збиткових виробників, котрі працювали у сфері сільськогосподарського виробництва, не маючи ресурсів та бажання розширювати свою діяльність, намагалися зберегти за собою значний обсяг орендованих земельних ресурсів, розраховуючи одержати фінансування за рахунок державних субсидій в агропромисловий комплекс.

Тепер же, в процесі формування ринку землі, відбуваються суттєві трансформації відносин оренди та потенційного викупу земель сільськогосподарського призначення. Адже прибуткові підприємства, маючи достатню кількість ресурсів уже зараз можуть орендувати належну кількість земель з правом викупу їх у 2024 році. Це обумовлюється їх можливістю запропонувати власникам землі більш вигідні умови. В той час, як збиткові підприємства вже зараз змушені позбуватися частки своїх орендних ділянок, оскільки не можуть запропонувати їх власникам вигідних пропозицій щодо майбутнього викупу земель.

Іншим наслідком таких трансформацій стає пропозиція земельних ресурсів на ринку (Дзямулич і Шматковська, 2020). Якщо до скасування мораторію на приватну власність на земельні ресурси та їх купівлю-продаж, в системі орендних відносин активно працювало близько 350-400 тис. власників, то вже протягом 2021 року їх чисельність починає стрімко зростати. Цьому сприяє і відчутна цінова динаміка стосовно вартості землі. Орендні відносини у сфері землекористування базувалися на регулярних але незначних виплатах з боку орендарів у зв'язку з відсутністю адекватної грошової оцінки земельних ресурсів. Натомість, уже зараз, коли в очікуванні відкриття прав купівлі-продажу земель, стрімко зростає їх вартість, вигідною стає і оренда, оскільки суми виплат за нових умов базуються на ринковій оцінці земель

сільськогосподарського призначення. І оскільки ця вартість постійно зростає, то й орендні виплати власникам паїв також зростають.

Таким чином, можна стверджувати про поступове формування ринкового механізму у сфері земельних ресурсів, котрий повинен запрацювати на повну потужність після закінчення перехідного періоду стосовно закінчення мораторію на купівлю-продаж землі. В даному аспекті варто звернути увагу на дослідження Ю. О. Лупенка, котрий пропонує модель динаміки пропозиції сільськогосподарських земель після запровадження приватної власності на земельні ресурси (рис. 1).

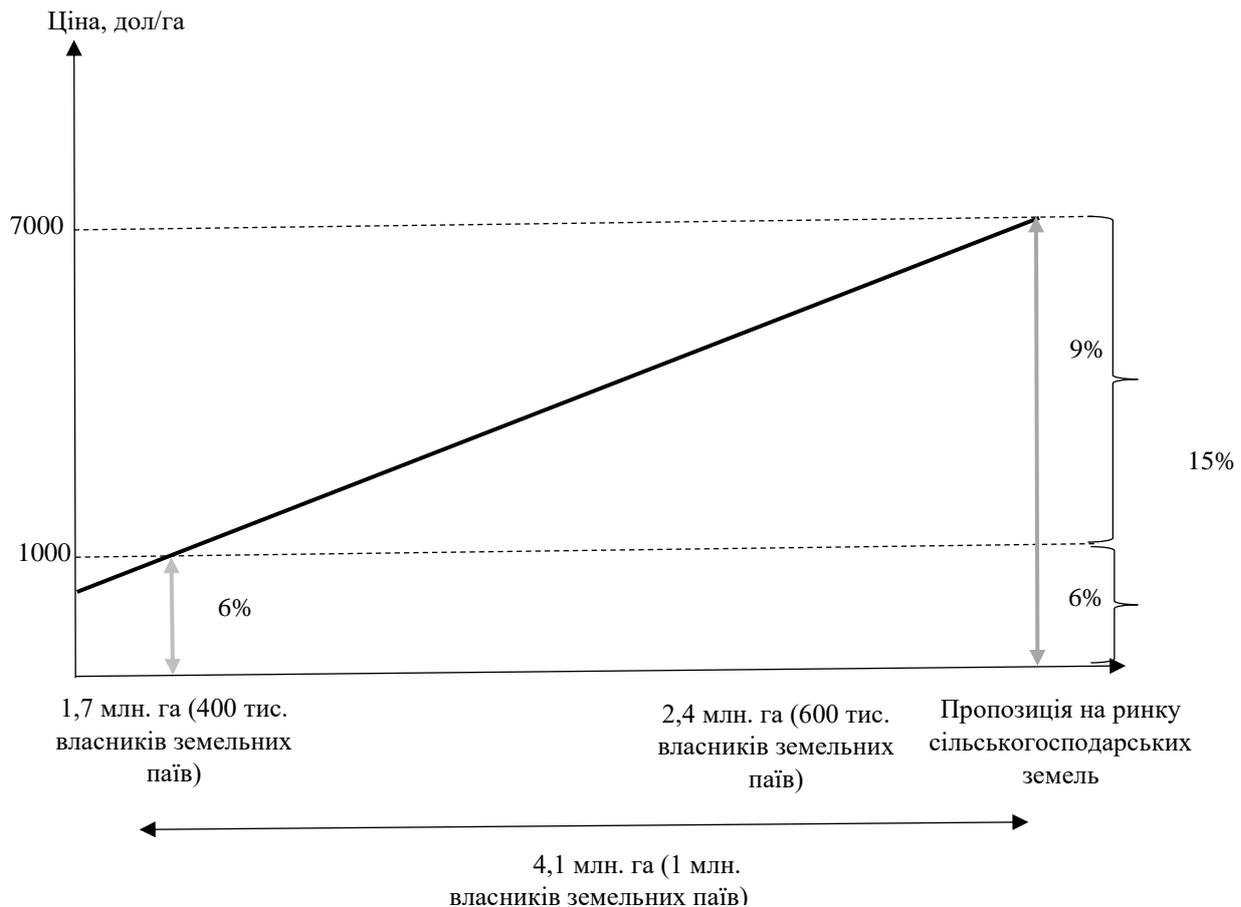


Рис. 1. Пропозиція сільськогосподарських земель після скасування мораторію на купівлю-продаж землі

Джерело: побудовано автором на основі (Лупенко і Ходаківська, 2016; Чалюк, 2020).

Як бачимо, прогнозна модель передбачає значне зростання кількості власників паїв, котрі вийдуть на ринок з активними пропозиціями оренди або купівлі-продажу земельних ресурсів. Попередні дані 2021 року свідчать про реальне зростання такої активності, проте кінцеві дані можна буде оцінити лише по завершенню календарного року.

Разом з тим, формування ринку земельних ресурсів в Україні має наслідком й значну активізацію фінансового сектору у сфері операцій із землею. Головним гравцем у цьому секторі ринку стають банківські установи, для яких зростає актуальність кредитування сільськогосподарських підприємств у зв'язку з наявністю вартісних активів, котрі за певними обмеженнями, але включаються в систему гарантування

повернення банківських позик. Додатковою актуальністю нарощення такого кредитування виступає й те, що ринкова вартість земельних активів значно зросла і має визначені перспективи росту в найближчі три роки, що виступає додатковою гарантією для позичкових операцій.

Також особливої актуальності в даному аспекті набуває перспектива формування спеціалізованих земельних інвестиційних банків, котрі можуть виступати у якості фінансового посередника між продавцем та покупцем земельних паїв, а також здатні формувати достатній обсяг інвестиційних ресурсів для фінансування сільськогосподарських підприємств (Шматковська, 2016). Щоправда конкретні прогнози по взаємодії фінансового ринку та банківських установ, зокрема, із ринком земельних ресурсів наразі залишається дискусійним, оскільки значною мірою залежатиме від загальної ситуації на фінансових ринках, які в найближчі роки перебуватимуть у нестійкому становищі через кризові тенденції, пов'язані із COVID-19.

Проте одним з ключових моментів, які стосуються формування ринку земельних ресурсів, залишається проблема консолідації земель, яка хоча і є законодавчо обмеженою, проте передбачає можливості маніпулювання відносинами власності шляхом створення дочірніх та залежних підприємств крупними агрохолдингами, через які вони зможуть обходити встановлену межу у 10 тис. га власності. На нашу думку вирішення даної проблеми необхідно здійснювати превентивно, оскільки надмірна концентрація земельних ресурсів в руках окремих крупних власників загрожує монополізацією ринку землі та сприятиме формуванню господарств-латифундистів. Тому для забезпечення ринку земельних ресурсів України від таких загроз варто запровадити обов'язкове розкриття власниками паїв кінцевого власника землі, аналогічно до того, як це реалізується у сфері регулювання діяльності фінансових установ та великих корпорацій.

**Висновки.** Отже, можна стверджувати, що формування ринку земельних ресурсів в Україні відбувається відповідно до ринкових механізмів та має достатньо непогані перспективи щодо забезпечення загального зростання вартості землі, як цінного активу для її власників. Про цьому вже на поточному етапі реалізуються моделі активізації власників земельних паїв у сфері орендних відносин.

Разом з тим, ефективність ринку земельних ресурсів значною мірою буде залежати від темпів формування та розвитку супутньої ринкової інфраструктури та налагодження взаємодії у сфері купівлі-продажу земель з фінансовими інституціями у вигляді спеціалізованих земельних банків. Крім того, майбутній допуск до операцій із землею юридичних осіб, потребує запровадження додаткових регулятивних механізмів, призначених для забезпечення ринку від надмірної консолідації земельних ресурсів в руках великих агрохолдингів.

#### **Авторські внески**

Концептуалізація: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Зберігання даних: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Формальний аналіз: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Придбання фінансування: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Розслідування: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Методика: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Ресурси: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Нагляд: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Підтвердження: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Візуалізація: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

Написання: Філюк Дмитро, Дзямулич Микола

**Список бібліографічного опису:**

1. Галас Л. І., Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Економічний форум*, 2021. №2. С. 74-79.
2. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.
3. Кириленко В., Чалюк Ю. Інноваційність економік світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С. 7-14.
4. Лупенко Ю. О., Хомаківська О. В. Наукові засади запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. *Економіка АПК*. 2016. №12. С. 5-15.
5. Мартинюк М. П. Економічні передумови та моделі запуску ринку земель в Україні. *Економіка АПК*. 2016. №12. С. 16-21.
6. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. №36.
7. Чалюк Ю. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №37.
8. Чалюк Ю. О. Індекси як критерії оцінки міжнародної соціально-економічної динаміки. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 133-140.
9. Чалюк Ю. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 25-32.
10. Шматковська Т. О. До проблематики забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. №1.

**Reference:**

1. Halas, L. I., Dziamulych, M. I., Shmatkovska, T. O. (2021). Osoblyvosti eksportnoi diálnosti silskohospodarskykh pidpriemstv v Ukraini [Peculiarities of export activity of agricultural enterprises in Ukraine]. *Ekonomiczny forum – Economic forum*, Vol. 2, 74-79. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-9>
2. Dziamulych, M. I., Shmatkovska, T. O. (2020). Upravlinnai rozvytkom personalu pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi globalizatsii [Management of enterprise personnel development in conditions of economic globalization]. *Ekonomiczny forum – Economic forum*, Vol. 3, 138-142. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>
3. Kyrylenko, V., Chaliuk, Yu. (2020). Innovatsiynist ekonomik svitu [Innovativeness of world economies]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Enterprise and innovation*, Vol. 15, 7-14. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.1>
4. Lupenko, Yu. O., Khodakivska, O. V. (2016). Naukovi zasady zaprovadzhennia rynkovoho obihu zemel silskohospodarskoho pryznachennia [Scientific principles of introduction of market circulation of agricultural lands]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, Vol. 12, 5-15. [in Ukrainian].
5. Martyniuk M. P. (2016). Ekonomichni peredumovy ta modeli zapusku rynku zemel v Ukraini [Economic prerequisites and models for launching the land market in Ukraine]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, Vol. 12, 16-21. [in Ukrainian].
6. Chaliuk, Yu. (2022). Globalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu [Global socio-economic development in the conditions of VUCA, SPOD, DEST and BANI of the world]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, Vol. 36. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
7. Chaliuk, Yu. (2022). Globalni sotsialno-ekonomichni naslidky rosiisko-ukrainskoi viiny [Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, Vol. 37. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>
8. Chaliuk, Yu. O. (2020). Indeksy yak kryterii otsinky mizhnarodnoi sotsialno-ekonomichnoi dynamiky [Indices as evaluation criteria of international socio-economic dynamics]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of UzhNU. Series: International economic relations and the world economy*. 2020. Vol. 31, 133-140. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-21>
9. Chaliuk, Y. (2020). Stsenarii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku YeS pislia BREXIT ta COVID [Scenarios of social and economic development of the EU after BREXIT and COVID]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scholarly notes of TNU named after VI Vernadskyi. Series: Economics and management*, Vol. 31(70). No.4, 25-32. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-5>
10. Shmatkovska, T. O. (2016). Do problematyky zabezpechennia prybutkovosti silskohospodarskykh pidpriemstv [To the problem of ensuring the profitability of agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, Vol. 1. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 28.07.2022р.

**DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-2>**

JEL Classification: G17; I31; J43; O15

Пасічник Юрій, д.е.н., професор  
*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*  
<https://orcid.org/0000-0001-9742-1378>  
*y.v.pasich@gmail.com*

Yuriy Pasichnyk, Doctor of Economic Sciences, Professor  
*National Research Centre «Institute of Agrarian Economics»*  
<https://orcid.org/0000-0001-9742-1378>  
*y.v.pasich@gmail.com*

Гордієнко Людмила, д.е.н., доцент  
*Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, Україна;*  
<https://orcid.org/0000-0001-8979-8968>  
*lgordienko35@gmail.com;*

Ludmila Gordienko, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
*Rauf Ablyazov Eastern European University, Ukraine;*  
<https://orcid.org/0000-0001-8979-8968>  
*lgordienko35@gmail.com;*

Ломако Євгенія, к.е.н., викладач  
*Черкаський державний технологічний університет*  
<https://orcid.org/0000-0001-8068-7516>  
*jane.pozhar@gmail.com*

Yevheniia Lomako,  
 Candidate of Economic Sciences, Lecturer  
*Cherkasy State Technological University*  
<https://orcid.org/0000-0001-8068-7516>  
*jane.pozhar@gmail.com*

## ПРОГНОЗУВАННЯ ДОХОДІВ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ З ВРАХУВАННЯМ НАБУТТЯ СТАТУСУ КАНДИДАТА В ЧЛЕНИ ЄС

Статтю присвячено обґрунтуванню теоретичних підходів щодо прогнозування доходів жителів сільських територій у перші післявоєнні роки. Основною метою дослідження було визначення рівня цих доходів за оптимістичним та песимістичним сценаріями. Для отримання науково обґрунтованих результатів було використано розлогий масив інформаційних джерел, який включав праці практичних фахівців та учених, статистичні дані, аналітичні розробки відповідних агенцій. Це сприяло об'єктивності отримання результатів. Актуальність вирішення зазначеної наукової проблеми полягає у визначенні рівня цих доходів, що є базовим критерієм рівня суспільного розвитку та обумовлює планування відповідних соціальних нормативів і формує обсяги бюджетних видатків.

У статті запропоновано відповідний теоретико-методологічний підхід, який реалізовано алгоритмом, який включає дев'ять етапів. Ці етапи викладено у логічній послідовності із відображенням необхідних складових дослідження, зокрема характеристик викликів для України, з'ясуванні переваги України, як кандидата в члени ЄС, обґрунтуванні інструментарію дослідження, виконанні розрахунків доходів сільського населення за оптимістичним і песимістичним сценаріями. Серед методів вибрано системний, порівнянь, формалізації, економічний аналіз, синтез, економетричного прогнозування. Комплексне застосування цього інструментарію сприяє отриманню достовірних результатів прогнозування обсягів доходів сільського населення. Об'єктом дослідження вибрано населення сільських регіонів України, як важливу складову суспільної системи України. Предметом дослідження вибрано доходи зазначеного населення. Подано оцінку різними варіантами «Плану Маршала» для України.

У статті висвітлено прогнозовані обсяги доходів сільського населення, які отримано з використанням методу економетричного прогнозування за двома сценаріями. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що рівень доходів цієї групи населення залежить від реалізації потенціалу українського народу. Доведено, що вагоме значення при досягненні сприйнятливого рівня цих

доходів має ефективне впровадження визначених реформ, які необхідно реалізувати в Україні на шляху отримання повноправного членства в ЄС. Результати дослідження можуть бути використані центральними органами виконавчої влади України, органами місцевого самоврядування для оцінки зазначених доходів при формуванні відповідних планів розвитку.

*Ключові слова:* ВВП, обсяги доходів, песимістичний та оптимістичний сценарії, сільські території

## FORECASTING THE INCOME OF THE RURAL POPULATION OF UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT THE ACQUISITION OF CANDIDATE STATUS FOR EU MEMBERSHIP

The article is devoted to the substantiation of theoretical approaches to forecasting the incomes of residents of rural areas in the first post-war years. The main goal of the study was to determine the level of these revenues under optimistic and pessimistic scenarios. In order to obtain scientifically based results, a vast array of information sources was used, which included the works of practical specialists and scientists, statistical data, and analytical developments of the relevant agencies. This contributed to the objectivity of obtaining results. The urgency of solving the mentioned scientific problem lies in determining the level of these incomes, which is the basic criterion of the level of social development and conditions the planning of relevant social standards and forms the volume of budget expenditures.

The article proposes an appropriate theoretical and methodological approach, which is implemented by an algorithm that includes nine stages. These stages are laid out in a logical sequence with a reflection of the necessary components of the study, in particular, the characteristics of the challenges for Ukraine, clarification of the advantages of Ukraine as a candidate for EU membership, substantiation of the research tools, performing calculations of the incomes of the rural population under optimistic and pessimistic scenarios. System, comparison, formalization, economic analysis, synthesis, and econometric forecasting methods are selected. The complex application of this toolkit contributes to obtaining reliable results of forecasting the incomes of the rural population. The population of rural regions of Ukraine was selected as the object of the study, as an important component of the social system of Ukraine. The income of the specified population was chosen as the subject of the study. An assessment of various variants of the "Marshall Plan" for Ukraine is presented.

The article highlights the projected incomes of the rural population, which were obtained using the method of econometric forecasting under two scenarios. The study empirically confirms and theoretically proves that the income level of this population group depends on the realization of the potential of the Ukrainian people. It has been proven that effective implementation of certain reforms that must be implemented in Ukraine on the way to full EU membership is of great importance in achieving a receptive level of these revenues. The results of the study can be used by the central bodies of the executive power of Ukraine, local self-government bodies to assess the mentioned incomes when forming relevant development plans.

*Keywords:* GDP, income volumes, pessimistic and optimistic scenarios, rural areas

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Суспільний розвиток України протягом Періоду Незалежності відбувався в складних умовах Постмодерну і характеризувався перманентним пошуком власного шляху, який був тернистим та суперечливим. Тепер Україна проходить одне із найскладніших випробувань на своєму шляху – війною. Український народ, за підтримки переважаючої частини країн світу, вірить у свою перемогу і вже нині починає реалізувати своє наміри стати частиною цивілізованого світу, зокрема бути повноправним членом Європейського Союзу та забезпечити достойний рівень життя. Європейська комісія на саміті 23 червня 2022 р. надала Україні статус кандидата на членство в ЄС, і що є початком формування перспектив поліпшення суспільного стану. Серед найбільш актуальних проблем, які так і не були вирішені дотепер – підвищення рівня доходів населення, зокрема сільського. У цьому контексті зауважимо, що загальний середньостатистичний рівень доходів сільських жителів в Україні до початку військової агресії росії проти України 24 лютого 2022 р. був одним із найнижчих в Європі, тому його підвищення є основним стратегічним завданням на найближчі роки. Вагомість цього загальнодержавного завдання було визначено у Стратегічному курсі політики у сфері розвитку агропромислового сектору, де у п. 11 «Підтримка та розвиток сільських територій» напряму 9. «Агропромисловий сектор та

харчова промисловість» Національної економічної стратегії на період до 2030 року наголошено на реалізації такого важливого напрямку як підтримка сільського розвитку та збереження традиційного способу життя у сільській місцевості, підвищення добробуту сільського населення, саморозвитку та самореалізації сільського населення. (*Стратегія, 2021*). Саме тому для з'ясування перспектив збільшення доходів сільського населення виконано це дослідження.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Беручи до уваги актуальність національного завдання щодо підвищення рівня доходів сільського населення, відповідним механізмам, схемам, моделям науковцями та іншими фахівцями надається вагоме значення. Так, обґрунтуванню теоретико-методологічних засад цих доходів посвятили свої праці Махсма М. (*Махсма, 2022*), Томчук-Пономаренко, Н. (*Томчук-Пономаренко, 2021*). На регіональному рівні ці проблеми досліджували Маршук Л. (*Маршук та Ціпцюра, 2021*), Фоміна О. (*Фоміна та Гоголева, 2021*). Фінансові аспекти забезпечення життєвого рівня викладено Насібовою О. (*Насібова, 2020*). Економіко-математичне моделювання при прогнозуванні показників рівня життя населення використано Заєць С. (*Заєць, 2020*), де методологічною основою дослідження був широко відомий метод кореляційно-регресійного аналізу і на основі побудованих рівнянь тренду досліджувалися залежні змінні величин.

Варто зазначити, що ці праці оприлюднено до початку вторгнення росії на територію України і в них не могли бути враховані відповідні корективи. Аналіз поточної суспільної ситуації в Україні, зокрема і щодо зазначених доходів лише починається досліджуватися українськими науковцями, тому тепер оприлюднено лише окремі фрагменти цього рівня доходів. У цьому контексті у теперішніх умовах Руденко А. (*Руденко, 2022*) поінформував щодо окремих прогнозів Національного банку України, де зауважив, що номінальні зарплати у 2022 році скоротяться на 12 %, а в реальному вимірі (тобто з вирахуванням інфляції) – на 27%.

**Цілі статті.** Цілями статті є обґрунтування теоретико-методологічного підходу щодо прогнозування теперішніх доходів сільського населення України із розробкою відповідного наукового забезпечення.

**Методологія та методи дослідження.** У статті використано розроблений теоретико-методологічний підхід, який включає алгоритм етапів дослідження, вибір наукового інструментарію, зокрема серед методів вибрано системний, порівнянь, формалізації, економічний аналіз, синтез, економетричного прогнозування.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Пропонований підхід має сприяти структуризації дослідження, конкретизувати умови та межі, визначити науковий інструментарій та забезпечити отримання обґрунтованих результатів. З врахуванням специфіки дослідження визначено складові, які викладено у відповідному алгоритмі, який складається із 9 етапів та виконаємо дослідження у відповідності до зазначених етапів.

1. Вибір інформаційних джерел. Масиви інформації обумовлюють повноту і достовірність дослідження. Окремі «білі п'ятна» не сприяють належній обґрунтованості результатів. В дослідженні використано: наявні статистичні дані Державної служби статистики України та відповідних зарубіжних структур; інформаційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України та відповідних зарубіжних структур; матеріали аналітичних агенцій та окремих фахівців; наукові праці дослідників. При формуванні масиву даних з'ясувались окремі складнощі, а саме: окремі дані від господарюючих структур не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог ст. 16 Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації (*Закон, 2022 а*). Окрім цього, згідно роз'яснення Державної служби статистики України з урахуванням ситуації, що склалася у зв'язку з військовою агресією

росії проти України за підтримки білорусі, окремі види інформації буде оприлюднено після завершення терміну для подання статистичної та фінансової звітності, встановленого Законом України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» (*Закон, 2022 b*). Виявлені складнощі до певної міри не сприяють отриманню необхідної інформації. Так, щодо доходів сільського населення то даних немає за весь 2021 р. що зумовлює певні обмеження у прогнозуванні цих доходів.

2. Теперішні виклики для України. На нинішньому етапі суспільного розвитку України, на всю її структуру, зокрема і щодо доходів сільського населення мають вплив всеохоплюючі процеси, які необхідно враховувати. Подамо ці виклики у визначенні фахівців Українського інституту майбутнього, які зазначають, що незважаючи на нашу героїчну боротьбу, перед Україною також все ще стоїть незліченна кількість викликів, які потрібно подолати. Ми маємо стати повноцінним стратегічним гравцем на геополітичній арені, тому що за роки незалежності ми так і не стали суб'єктом міжнародних відносин» (*Ukrainian Institute for the Future, 2022*).

Зважаючи на необхідність формування механізмів збільшення доходів сільського населення ці виклики необхідно враховувати.

3. Загальна характеристика ЄС. Враховуючи багатовекторні зв'язки українського народу із країнами ЄС, дотичність до них процесів формування доходів сільського населення, подамо коротку характеристику економічного стану ЄС. Станом за 2021 р. Європейський Союз є найбільш успішним інтеграційним об'єднанням у світі, до складу якого входять 27 країн, з населенням близько 450 мільйонів людей. Загальна вартість усіх вироблених товарів і послуг (валовий внутрішній продукт ВВП) становить більше ніж 14,5 трильйона євро, ВВП на душу населення більше 32 тисяч євро. На ЄС припадає близько 15% світової торгівлі товарами. Головним економічним двигуном ЄС є єдиний ринок, який забезпечує вільне переміщення товарів, послуг, капіталу та людей в рамках ЄС. 340 мільйонів громадян ЄС користуються євро, що забезпечує стабільність грошової одиниці. У ЄС діють одні з найвищих екологічних стандартів у світі (*Терещук, 2022*).

Ці та інші відомі характеристики необхідно враховувати при обґрунтуванні зазначених доходів, зважаючи також на міграційні процеси.

4. Потенційні переваги кандидата в члени ЄС. Статус кандидата офіційно запускає процес набуття Україною членства у ЄС. У процесі підготовка до цього формуватимуться умови для того, щоб Україна функціонувала за принципами та законами ЄС, спрямованими на захист громадян та бізнесу. Оцінюючи цю подію, віцепрем'єр-міністр України Ольга Стефанішина (*Стефанішина, 2022*) зазначила, що це створює умови для наближення рівня життя, добробуту та правового захисту українців, як у інших країнах ЄС. У цьому Україну постійно підтримуватиме Єврокомісія, надаючи необхідну консультаційну та іншу допомогу.

Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль (*Шмигаль, 2022*) доповнив, що означає для України статус кандидата, зауваживши, що це юридичне закріплення європейського майбутнього України. Підготовка до членства передбачатиме завершення всеохопної трансформації всіх сфер. У цьому Україну постійно підтримуватиме Єврокомісія, надаючи необхідну консультаційну та іншу допомогу. Україна стане повноправним членом програм та ініціатив ЄС, відкритих як для країн ЄС, так і країн зі статусом кандидата на членство. Україна, як країна-кандидат, матиме ширші можливості для того, щоб її голос був почутий під час формування політик ЄС. Отримавши статус-кандидата та розпочавши рух до членства, Україна ставатиме більш привабливою для інвесторів і бізнес-клімат наблизатиметься до умов, як у країнах ЄС – інвестори діятимуть на ринку, який є передбачуваним, а бізнес – захищеним. Україні буде доступна фінансова допомога для країн, які готуються до вступу в ЄС і вона може надаватися через гранти,

інвестиції або як технічна допомога. Крім того, акумулюючи кошти для відновлення України сьогодні через спеціальний Трастовий фонд солідарності, ЄС ставитиметься до таких інвестицій не як до післявоєнної відбудови третьої країни, а інвестування в добробут потенційного майбутнього члена ЄС.

Ці характеристики є визначальними векторами суспільного розвитку України та обумовлюють ознаки середовища, в якому формуватимуться зазначені доходи.

5. Результати набуття членства. Для цього необхідно виконати відповідні умови, але переваги для України прогнозуються очевидні. У цьому контексті з'ясуємо суть можливих переваг. Після отримання статусу кандидата Європейська Комісія визначить основні складові та пропозиції для переговорів, які також мають бути односторонньо схвалені Європейською Радою. Основою для переговорів є 35 розділів, згрупованих у шість основних кластерів: основоположні принципи; внутрішній ринок; конкурентоспроможність; зелений порядок денний; ресурси, сільське господарство, єдність; зовнішні зв'язки. Процес є регламентованим: кожна глава відкривається лише після остаточного закриття попередньої (Терещук, 2022).

Як приклад успішного суспільного розвитку висвітлимо приклад Польщі, яка 1 травня 2004 року стала членом Європейського Союзу і вже одразу після вступу стала європейським лідером у економічному зростанні. ВВП Польщі за 10 років (2003-2013 роки) зріс більш ніж у 2 рази (з 218 до 521 мільярдів дол. США, у 2021 році – 674 мільярдів дол. США). Поляки швидко адаптувались до членства в ЄС. Польські підприємства активно включились в конкуренцію з компаніями з інших країн на єдиному ринку, працівники з Польщі скористались можливістю роботи в інших країнах-членах ЄС, студенти подались на стипендії ЄС, а звичайні поляки безперешкодно по чали перетинати кордони як повноправні члени Шенгенської зони. Реформи з досягнення стандартів ЄС сприяли модернізації країни. У 2003 році ВВП на душу населення в Польщі за стандартами купівельної спроможності становив 49% від середнього по ЄС, тоді як у 2012 році він уже становив 67%. За перші 10 років після вступу, було створено два мільйони додаткових робочих місць: працевлаштовано представників усіх соціальних груп, у тому числі півмільйона економічно неактивних людей. Економічне зростання значно покращило становище польського народу: у 2005-2012 роках кількість людей, які перебувають на межі бідності зменшилася на 7 мільйонів, при цьому 1,3 мільйона людей були виведені з бідності (Терещук, 2022).

Ці перспективи для України можуть бути реальністю, зокрема щодо суттєвого підвищення доходів сільського населення, за умов виконання відповідних умов та реалізації суспільного потенціалу, зокрема агропромислового комплексу, у межах якого формуються певна частина доходів.

6. Вибір наукового інструментарію. Забезпечує наукову обґрунтованість дослідження та обумовлює отримання аргументованих результатів. Для теоретичного обґрунтування результатів використано підходи, теорії, методи. Зважаючи на специфіку дослідження, із підходів вибрано: системність, яка включає теорію систем, системний метод та системний аналіз і системний аналіз а також додатковий підхід – синергетику. Із методів вибрано системний, порівнянь, формалізації, економічний аналіз, синтез, економетричного прогнозування. Оскільки для науковців ці теоретичні конструкції є, загалом відомі, немає сенсу подавати їх суть.

7. Аналіз доходів сільського населення. Статистичні дані про доходи є вихідним базисом, згідно якого визначаються перспективи їх збільшення.

При виконанні дослідження врахуємо обмеження щодо масивів даних, обумовлених у етапі «Вибір інформаційних джерел». У цьому контексті подамо відповідні дані, наявні станом на 29 червня 2022 р. які зведемо у табл. 1 та 2.

Таблиця 1. Розподіл еквівалентних доходів сільського населення (відсотків).

Показники	Роки			
	2015	2019	2020	+ -2020 до 2015
Усе населення	100,0	100,0	100,0	-
Із середньодушовими доходами на місяць, грн				
До 3000	89,3	26,6	18,6	x
3000,1-4000	10,7	22,6	24,6	x
4000,1-5000		19,1	21,6	+ 2,5
5000,1-6000		13,2	15,3	+2,1
6000,1-7000		7,9	7,5	- 0,4
7000,1-8000		4,6	4,5	-0,1
8000,1-9000		2,8	2,8	0
9000,1-10000		1,1	1,7	+0,6
Більше 10000		2,1	2,4	+0,3
Квінтильний коефіцієнт співвідношення доходів 20 % найбільш та найменш забезпечених осіб, разів	3,3	3,6	3,4	+0,1
Частка населення із доходами на місяць, нижчими за законодавчо встановлений прожитковий мінімум, %	15,9	5,3	5,6	-10,3
Частка населення із доходами на місяць, нижчими за фактичний мінімум, %	72,4	42,0	39,9	-32,5

Джерело: сформовано автором за матеріалами (*Статистичний щорічник України, 2020*).

Аналогічно проаналізуємо структуру доходів сільських домогосподарств України та виявимо позитивні та негативні тенденції у розрізі окремих видів цих доходів

Таблиця 2. Структура доходів сільських домогосподарств України (у середньому за місяць в розрахунку на одне домогосподарство)

Показники	Роки			
	2015	2019	2020	рази, + -2020 до 2015
Усього грошових доходів, грн	4316,4	9568,7	10267	2,38
Відсотків				
Оплата праці	41,0	53,1	51,7	+ 10,7
Доходи від підприємницької діяльності	5,3	5,6	5,6	+ 0,3
Доходи від продажу продукції	11,5	8,5	7,5	- 4,2
Пенсії, допомоги, готівкою	31,4	23,0	24,5	- 6,9
Грошова допомога від родичів	10,8	9,8	10,7	- 0,1

Джерело: сформовано автором за матеріалами (*Статистичний щорічник України, 2020*).

Для більш розширеного аналізу порівняємо диференціацію цих доходів. Структура доходів сільських домогосподарств України за аналізовані роки зазнала суттєвих змін. Оцінюючи ці доходи виявляємо як позитивні, так і негативні тенденції. Негативні обумовлені низкою суспільних проблем, зокрема юридичного, фінансового, економічного, демографічного тощо змісту.

8. Межі досліджень. Для уникнення у максимально можливій мірі ситуації невизначеності обумовимо відповідні межі. Прогнозування цих доходів можливо робити за певний проміжок часу. Це обґрунтувати в умовах війни надзвичайно складно по причині значних руйнацій в Україні, завданих російською агресією. Збитки, завдані Україні у результаті військових дій Б. Данилишин (*Данилишин, 2022*) розрахував на основі «територіального вилучення» областей України із нормального процесу економічного відтворення та дійшов висновку, що економічні втрати України у річному

розрізі можуть сягати: виробництво ВВП – 46%; експортні надходження – 48%; капітальні інвестиції – 45%.

Фахівці Фінансового клубу виконали розрахунки за двома варіантами розвитку подій та визначили, що згідно з найгіршим з них передбачається скорочення промисловості на 52%, сільського господарства – на 45%, експорту – на 52%. Падіння ВВП України за цим сценарієм може становити 31% (*Фінансовий клуб, 2022*).

У цьому контексті варто зауважити, що тепер війна в Україні продовжується і збитки по її закінченні будуть уточнюватися. Зважаючи на таку ситуацію обумовимо, що протягом війни ці доходи будуть знижуватись, а зростання відбудеться вже у перший післявоєнний рік, зокрема і зважаючи на український «План Маршалла». З врахуванням цих обмежень, прогнозування доходів сільського населення здійснимо за перші три повоєнні роки.

9. Виконання розрахунків. На цьому етапі є необхідність конкретизувати певну послідовність дослідження із врахування наявної інформаційної бази, постулатів, припущень та інструментарію. Беручи за вихідні пункти відліку наявні дані по цим доходам у повному обсязі за 2020 р. та враховуючи позитивні і негативні чинники впливу виконаємо прогнозування рівня зазначених доходів на три роки, після закінчення війни.

Серед постулатів визначимо такі: по закінченні війни територіальній цілісності України вже ніхто не загрожує; «План Маршалла» буде дієвий; наявні програми розвитку у поточному у та стратегічному періодах АПК та сільських територій; здійснено реформування основних державних інституцій; виконання заходів по просування до вступу в ЄС.

Шевчук С., Гордієнко О. подають окремі інформаційні масиви станом на липень 2022 р. по формуванню «Плана Маршалла». Згідно Forbes напрацювання Нацради стали основною документу, який Шмигаль презентував 4-5 липня 2022 р. у швейцарському місті Лугано. Це нагадує книгу із 24 томів – саме такою була кількість тематичних напрямів, з яким працювали члени Нацради: від євроінтеграції та аудиту збитків до охорони здоров'я та прав людини. Оцінкою збитків, яких завдає російська армія в Україні займається Київська школа економіки і її керівниця Наталія Шаповал зауважила, що важливо, щоб від України йшли зрозумілі і зіставлені показники втрат та збитків, тоді цей проект потрібен для трьох задач: репарації від Росії, міжнародна підтримка на відновлення та відшкодування збитків (*Шевчук, Гордієнко 2022*).

Виконаємо розрахунки із використанням економетричного методу коефіцієнтів та обумовленого синергетичного ефекту.

Передусім, визначимо обсяги грошових доходів сільського населення у 2021 р., оскільки згідно графіка оприлюднення інформації Державною службою статистики України (*Статистичний щорічник, 2020*) це визначено на жовтень 2022 р. Оскільки ці доходи згідно даних табл. 2 у 2020 р. у порівнянні із 2019 р. зросли на 7,3 %, а доходи всього населення за 9 місяців 2021 р. зросли на 18,7 %, можливо передбачити що доходи сільського населення зросли на 10 %, або у коефіцієнтному визначенні – 1,1.

Згідно системного методу дослідження, на певний елемент системи, у цьому дослідженні – зазначені доходи, пливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища політичного, економічного, демографічного, ментального характеру, які можуть бути як позитивного так і негативного значення, визначимо так (ф-ла 1).

$$P_n = P_{n-1} - 1 \sum_i^n K \quad (1)$$

де:  $P_n$  – зазначені доходи у досліджуваному періоді;

$P_{n-1}$  – зазначені доходи у попередньому періоді;

$K$  – коефіцієнт, який визначає силу впливу чинників.

Відповідно, обсяг еквівалентних грошових доходів сільського населення у післявоєнні роки визначимо так (ф-ла 2)

$$P_n = P_{n-1} - 1 (K_1 \times K_2 \pm K_3) \quad (2)$$

де:–  $K_1$  коефіцієнт падіння доходів у періоді перед закінченням війни;  
– інтегральний коефіцієнт впливу позитивних і негативних чинників.

$K_3$  – коефіцієнт ймовірності події, + оптимістичний сценарій, - песимістичний сценарій.

Очікувані у 2021 р. зазначені доходи складуть.

$$P_n - 1 = 10267 \times 1,1 = 11293,7 \text{ (грн.)}$$

Доходи у період тимчасової окупації окремих територій визначимо з врахуванням таких даних. Станом на початок червня 2022 р. в Україні було зареєстровано 1469 територіальних громад а 881 із цих громад розташована у сільській місцевості (*Децентралізація, 2022*). У сільській місцевості станом на 1 січня 2022 р. проживало 12 474 тис осіб, або 30,3 % від усього населення (*Статистичний щорічник, 2020*). Станом на 15 червня 2022 р. всього 300 і із них орієнтовно 260 сільських територіальних громад перебувають у тимчасовій окупації (*Децентралізація, 2022*). З врахуванням відповідної інтерполяції визначимо, що зазначені доходи у середньозваженому вимірі по Україні зменшаться на 30 %.

Визначимо відповідні коефіцієнти про роках.

$$1\text{-й. } K_1 = 0,7 \quad K_2 = 1,15 \quad K_3 = \pm 1,1$$

$$2\text{-й. } K_2 = 1,2 \quad K_3 = \pm 1,15$$

$$3\text{-й. } K_2 = 1,25 \quad K_3 = \pm 1,17$$

Отже, у перший післявоєнний рік по оптимістичному сценарію доходи складуть:

$$P = 11293,7 \times 0,7 \times 1,15 \times 1,1 = 10000,5 \text{ (грн.)}$$

Відповідно, по песимістичному сценарію

$$P = 11293,7 \times 0,7 \times 1,15 \times 0,9 = 8182,3 \text{ (грн.)}$$

У другий післявоєнний рік по оптимістичному сценарію доходи складуть:

$$P = 10000,5 \times 1,2 \times 1,15 = 13800,7 \text{ (грн.)}$$

Відповідно, по песимістичному сценарію

$$P = 8182,3 \times 1,2 \times 0,85 = 8345,9 \text{ (грн.)}$$

У третій післявоєнний рік по оптимістичному сценарію доходи складуть:

$$P = 13800,7 \times 1,25 \times 1,17 = 20183,5 \text{ (грн.)}$$

Відповідно, по песимістичному сценарію

$$P = 8345,9 \times 1,25 \times 0,83 = 8658,9 \text{ (грн.)}$$

Оптимістичний сценарій передбачає активний розвиток, а песимістичний – відсутність необхідних реформ.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Результати прогнозування доходів сільського населення України у період тимчасової окупації окремих територій та перші післявоєнні роки є важливими індикаторами стану життєвого рівня. Ці результати є базовими, згідно яких будуть у майбутньому зроблені відповідні корективи. Також зауважимо, що ці показники є вихідними даними для планування відповідних критеріїв соціального змісту, які в свою чергу враховуються при бюджетному прогнозуванні. Зауважимо, що визначені показники розраховувались у умовах невизначеності майбутньої ситуації, і тому є наближеними. Згідно виконаного дослідження зроблено висновок, що рівень майбутніх доходів буде залежати від консолідації зусиль всього українського народу. Зважаючи на особливу актуальність дослідження, яке відображає потенційні можливості досягнення основного критеріїв суспільного добробуту щодо населення сільських територій з врахуванням набуття статусу кандидата в члени ЄС, є доцільність продовження наукових пошуків у цьому напрямі.

#### Авторські внески:

Концептуалізація : Гордієнко Людмила

Зберігання даних: Ломако Євгенія

Формальний аналіз: Ломако Євгенія

Придбання фінансування: Ломако Євгенія  
 Розслідування: Гордієнко Людмила  
 Методика: Пасічник Юрій  
 Ресурси: Ломако Євгенія  
 Нагляд: Гордієнко Людмила  
 Підтвердження: Гордієнко Людмила  
 Візуалізація: Ломако Євгенія  
 Написання: Пасічник Юрій

### Список бібліографічного опису:

1. Данилишин Б. (2022). Витиснути максимум з Росії та залучити кошти партнерів. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/13/685656/> (дата звернення 09.08. 2022).
2. Децентралізація в Україні. (2022). Офіційний сайт: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua>. (дата звернення 09.08. 2022).
3. Заєць С. В. (2020). Статистичне прогнозування показників рівня життя населення в контексті сталого розвитку. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2(6). 132-145. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020>.
4. Маршук Л. М., Ціпцюра О. Ю. (2021). Рівень доходів домогосподарств у Вінницькому регіоні. *Економіка та суспільство*. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-24> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/340/325>. (дата звернення 04.08. 2022).
5. Махсма М. Б. (2022). Теоретичні та прикладні аспекти підвищення якості життя сільського населення України. *Економіка та суспільство*. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-385>. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1260Article%20Text-1212-2-10-20220519.pdf>. (дата звернення 04.08. 2022).
6. Насібова О. В. (2020). Фінанси соціального захисту сільського населення. *Агросвіт*. 17-18. 53-59. DOI: 10.32702/2306&6792.2020.17-18.53
7. Про державну статистику. (2022 а). Закон України. Документ 2614-ХІІ, чинний, поточна редакція від 11.02.2022, підстава - 1953-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text>. (дата звернення 04.08. 2022).
8. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року (2021). Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення 04.08. 2022).
9. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни. (2022 б). Закон України. Документ 2115-ІХ, чинний, поточна редакція від 03.03.2022, підстава - 2436-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>. (дата звернення 04.08. 2022).
10. Руденко А. (2022). Зарплати українців за підсумками року впадуть майже на третину – НБУ. *ZN,UA*. 29 липня. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/zarplati-ukrajintsiv-za-pidsumkami-roku-vpadut-majzhe-na-tretinu-nbu.html/> (дата звернення 04.08. 2022).
11. Статистичний щорічник Україна 2020. (2020). Державна служба статистики України. За редакцією І. Є. Вернера. Відповідальний за випуск О. А. Вишнеvsька. ДП «Держаналітінформ». Київ, 2021. 455 с. С.78
12. Стефанішина Ольга (2022). Статус кандидата у члени ЄС: що це дасть Україні. *Слово і діло*. 24 червня 2022 р. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/06/24/novyna/polityka/status-kandydata-chleny-yes-ce-dast-ukrayini>. (дата звернення 08.08.2022).
13. Терещук А. (2022). Вступ України до ЄС: переваги для громадян та бізнесу *Ліга-закон*. 4 травня 2022 р. URL: <https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211004> (дата звернення 09.08. 2022).
14. Томчук-Пономаренко Н. (2021). Теоретико-методологічні засади дослідження рівня життя населення. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2(41), 81–85. DOI: <https://doi.org/10.18371/2221>.
15. Україна 2022: як не втратити свій шанс стати сильною державою. (2022). Ukrainian Institute for the Future. 22 квітня 2022 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bVEYJ4Zgj3f8XPnh1C2h99TvfLOh2snh/view>
16. Финансовый клуб. (2022). Економісти пояснили 45% потенційних втрат ВВП України. 11 квітня 2022. URL: <https://finclub.net/ua/news/ekonomisty-poisnyly-5protsent-potentsiinykh-vtrat-vvp-krainy.html> (дата звернення 09.08. 2022).
17. Фоміна О.О., Гоголева Н.Ф. (2021). Нерівність доходів населення в Україні: особливості економічної поведінки домогосподарств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 42. 5-11. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-1.
18. Шевчук С., Гордієнко О. (2022). Операція Лугано. Через тиждень уряд презентує український «План Маршала». Хто і як пише програму відбудови. *Forbes*. 29 червня 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/operatsiya-lugano-cherez-tizhden-uryad-prezentue-ukrainskiy-plan-marshalla-u-shveytsarii-khto-i-yak-pishe-programu-vidbudovi-29062022-6807> (дата звернення 09.08. 2022).
19. Шмигаль Д. (2022). Україна не втратить статус кандидата на вступ до ЄС. *DW*. 03.07.2022. URL: <https://www.dw.com/uk/shmyhal-ukraina-ne-vtratyt-status-kandydata-na-vstup-do-yes/a-62342469>. (дата звернення 09.08.2022).

### References:

1. Danylyshyn B. (2022). Vytysnuty maksimum z Rosii ta zaluchyty koshty partneriv. *Ekonomichna pravda*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/13/685656/> (accessed 09.08. 2022). [in Ukrainian].
2. Detsentralizatsiia v Ukraini. (2022). Ofitsiyniy sait: veb-sait. URL: <https://decentralization.gov.ua>. (accessed 09.08.2022).

[in Ukrainian].

3. Zaiets S. V. (2020). Statystychnе prohozuvannia pokaznykiv rivnia zhyttia naselennia v konteksti staloho rozvytku. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2(6). 132-145. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020>. [in Ukrainian].
4. Marshuk L. M., Tsiptsiura O. Yu. (2021). Riven dokhodiv domohospodarstv u Vinnytskomu rehioni. Ekonomika ta suspilstvo. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-24> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/340/325>. (accessed 04.08. 2022). [in Ukrainian].
5. Makhsma M. B. (2022). Teoretychni ta prykladni aspekty pidvyshchennia yakosti zhyttia silskoho naselennia Ukrainy. Ekonomika ta suspilstvo. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-385>. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1260Article%20Text-1212-2-10-20220519.pdf>. (accessed 04.08. 2022). [in Ukrainian].
6. Nasibova O. V. (2020). Finansy sotsialnoho zakhystu silskoho naselennia. Ahrosvit. 17-18. 53-59. DOI: 10.32702/2306&6792.2020.17-18.53[in Ukrainian].
7. Pro derzhavnu statystyku. (2022). Zakon Ukrainy. Dokument 2614-XII, chynnyi, potochna redaktsiia vid 11.02.2022, pidstava - 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text>. (accessed 04.08. 2022). [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku (2021). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03 bereznia 2021 r. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (accessed 04.08. 2022). [in Ukrainian].
9. Pro zakhyst interesiv subiektiv podannia zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period dii voiennoho stanu abo stanu viiny. (2022). Zakon Ukrainy. Dokument 2115-IX, chynnyi, potochna redaktsiia vid 03.03.2022, pidstava - 2436-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>. (accessed 04.08. 2022). [in Ukrainian].
10. Rudenko A. (2022). Zarplaty ukraintsiv za pidsumkamy roku vpadut maizhe na tretynu – NBU. ZN,UA. 29 lypnia. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/zarplati-ukrajintsiv-za-pidsumkami-roku-vpadut-majzhe-na-tretynu-nbu.html/> (accessed 04.08. 2022). [in Ukrainian].
11. Statystychnyi shchorichnyk Ukraina 2020. (2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Za redaktsiieiu I. Ye. Vernera. Vidpovidalnyi za vypusk O. A. Vyshnevskia. DP «Derzhanalitinform». Kyiv, 2021. 455 s. S.78. [in Ukrainian].
12. Stefanishyna Olha (2022). Status kandydata u chleny YeS: shcho tse dast Ukraini. Slovo i dilo. 24 chervnia 2022 r. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/06/24/novyna/polityka/status-kandydata-chleny-yes-ce-dast-ukrayini>. (accessed 08.08. 2022).
13. Tereshchuk A. (2022). Vstup Ukrainy do YeS: perevahy dlia hromadian ta biznesu Liha-zakon. 4 travnia 2022 r. URL: <https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211004> (data zvernennia 09.08. 2022).
14. Tomchuk-Ponomarenko, N. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia rivnia zhyttia naselennia. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 2(41), 81–85. DOI: <https://doi.org/10.18371/2221>. [in Ukrainian].
15. Ukraina 2022: yak ne vtratyt svii shans staty sylnoiu derzhavoio. (2022). Ukrainian Institute for the Future. 22 kvitnia 2022 r. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bVEYJ4Zg3f8XPHh1C2h99TvfLOh2snh/view>[in Ukrainian].
16. Fynansovyi klub. (2022). Ekonomisty poiasnyly 45% potentsiinykh vtrat VVP Ukrainy. 11 kvitnia 2022. URL: <https://finclub.net/ua/news/ekonomisty-poiasnily-5protsent-potentsiinykh-vtrat-vvp-krainy.html> (accessed 09.08. 2022). [in Ukrainian].
17. Fomina O.O., Hoholieva N.F. (2021). Nerivnist dokhodiv naselennia v Ukraini: osoblyvosti ekonomichnoi povedinky domohospodarstv. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii Ekonomichni nauky. 42. 5-11. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-1. [in Ukrainian].
18. Shevchuk S., Hordiienko O. (2022). Operatsiia Luhano. Cherez tyzhen uriad prezentuie ukrainskyi «Plan Marshala». Khto i yak pyshe prohramu vidbudovy. Forbes. 29 chervnia 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/operatsiya-lugano-cherez-tizhden-uryad-prezentue-ukrainskyi-plan-marshalla-u-shveysarii-khto-i-yak-pishe-programu-vidbudovi-29062022-6807> (data zvernennia 09.08. 2022). [in Ukrainian].
19. Shmyhal D. (2022). Ukraina ne vtratyt status kandydata na vstup do YeS. DW. 03.07.2022. URL:<https://www.dw.com/uk/shmyhal-ukraina-ne-vtratyt-status-kandydata-na-vstup-do-yes/a-62342469>. (accessed 09.08. 2022). [in Ukrainian].

Дата подання публікації 13.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-3>

**JEL Classification: E20; J30; C40; O10; P52;**

Шубалий Олександр, д.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>  
 shubalyi@ukr.net

Oleksandr Shubalyi, Doctor of Economic Sciences, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>  
 shubalyi@ukr.net

Лучечко Юрій, PhD  
 Міністерство закордонних справ України  
<https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>  
 nashaorbita2018@gmail.com

Yurii Luchechko, PhD

Ministry of Foreign Affairs of Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>  
 nashaorbita2018@gmail.com

## ОЦІНКА РОЗВИТКУ СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ ЗА ГРУПАМИ ІНДИКАТОРІВ СВІТОВОГО РОЗВИТКУ

У статті узагальнено питання оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України на основі груп індикаторів світового розвитку. Основною метою дослідження є проведення порівняльної оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України за групами індикаторів світового розвитку, які поширює Світовий банк, а також виявлення основних елементів соціо-еколого-економічних систем, на які були спрямовані реформи в Польщі для врахування позитивного досвіду у процесі формування політики повоєнної відбудови України та прискорення європейської інтеграції. Вивчення наявних баз статистичних даних (ООН, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Євростату, Європейського банку реконструкції та розвитку) свідчить про те, що багато індикаторів, які пропонують ці інституції є ідентичними, але є також і ряд відмінностей обчислення та представлення ряду показників. Актуальність даного дослідження полягає в тому, що важливе значення має вибір найбільш прийнятної джерела отримання даних відповідно до завдань, які поставлені перед дослідником. Виявлено, що для оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем, крім традиційних трьох груп показників (соціальних, економічних та екологічних), які випливають з самої назви даної системи, можна виділяти додаткові групи, які доповнюватимуть або уточнюватимуть змістовно-сміслову навантаження, яке має дане поняття відповідно до теорії систем. Дослідження проведено в такій логічній послідовності: формування зведеної таблиці індикаторів розвитку Польщі та України, проведення порівняльного аналізу та оцінки цих показників; виявлення відхилень, обґрунтування висновків та пропозицій для подальшого врахування досвіду. Масив статистичних даних охоплює наявні офіційні дані Польщі та України за десятилітні періоди починаючи з 1990 року (перед початком ринкових реформ). Об'єктом дослідження є соціо-еколого-економічні системи Польщі та України. У статті представлені результати порівняльної оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України, яка показала, що для України потрібно зробити правильні висновки з негативного досвіду попередніх ринкових реформ та взяти до уваги успішний досвід Польщі щодо залучення додаткових прямих іноземних інвестицій, відновлення промислового виробництва, стимулювання розвитку прогресивних технологій, освіти і науки, розвитку експортно орієнтованих галузей тощо. Дослідження емпірично підтверджує, що Польща досягнула вищого рівня розвитку соціо-еколого-економічної системи, ніж Україна за рахунок проведення ефективних ринкових реформ. Результати дослідження можуть бути корисними для формування політики повоєнної відбудови економіки України на основі врахування польського досвіду проведення ринкових реформ до та після вступу до ЄС.

**Ключові слова:** соціо-еколого-економічна система, індикатори світового розвитку, Польща, Україна, порівняльна оцінка.

## ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE SOCIO-ECOLOGICAL-ECONOMIC SYSTEMS OF POLAND AND UKRAINE BY GROUPS OF WORLD DEVELOPMENT INDICATORS

The article summarizes the issue of assessing the development of the socio-ecological and economic systems of Poland and Ukraine based on groups of global development indicators. The main goal of the study is to conduct a comparative assessment of the development of the socio-ecological and economic systems of Poland and Ukraine according to the groups of global development indicators distributed by the World Bank, as well as to identify the main elements of the socio-ecological and economic systems, which were targeted by reforms in Poland in order to take into account the positive experience in the process of forming the policy of post-war reconstruction of Ukraine and acceleration of European integration. The study of available statistical data bases (UN, World Bank, International Monetary Fund, Eurostat, European Bank for Reconstruction and Development) shows that many indicators offered by these institutions are identical, but there are also a number of differences in the calculation and presentation of a number of indicators. Relevance the solution of this study is that it is important to choose the most appropriate source of data acquisition in accordance with the tasks set before the researcher. It was found that for the assessment of the development of socio-ecological and economic systems, in addition to these three groups of indicators (social, economic and ecological), which follow from the very name of this system, it is possible to single out additional groups that will supplement or specify the content-semantic load that this concept has in accordance with the theory of systems. comparative analysis and assessment of these indicators; detection of deviations, substantiation of conclusions and proposals for further consideration of experience. The array of statistical data covers the available official data of Poland and Ukraine for ten-year periods starting from 1990 (before the start of market reforms). The object of the study is the socio-ecological and economic systems of Poland and Ukraine. The article presents the results of a comparative assessment of the development of the socio-ecological and economic systems of Poland and Ukraine, which showed that for Ukraine it is necessary to draw the right conclusions from the negative experience of previous market reforms and take into account the successful experience of Poland in attracting additional foreign direct investments, restoring industrial production, stimulation of the development of progressive technologies, education and science, development of export-oriented industries, etc. The study empirically confirms that Poland has achieved a higher level of development of the socio-ecological and economic system than Ukraine due to effective market reforms. The results of the study can be useful for the formation of the post-war reconstruction policy of Ukraine's economy based on the Polish experience of market reforms before and after joining the EU.

**Key words:** *socio-ecological-economic system, world development indicators, Poland, Ukraine, comparative assessment.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Соціо-еколого-економічні системи на рівні країн відзначаються складністю взаємозв'язків та взаємодії, адже охоплюють практично усі сфери їх функціонування в тісній взаємодії з навколишнім природним середовищем, а також охоплюють міжнародні економічні відносини з іншими країнами. Враховуючи перспективи прискорення подальшої євроінтеграції нашої країни, особливий інтерес має дослідження особливостей становлення та розвитку соціо-еколого-економічних систем сусідніх країн, які вже є членами Європейського Союзу (ЄС), зокрема Польщі. Але виникають певні складності щодо проведення порівняльної аналізу та оцінки, адже існує багато розбіжностей як в методології, так і в практиці статистики країн ЄС та України. Тому для таких цілей доцільно орієнтуватися на дані міжнародних інституцій, які збираються за єдиною методологією та є порівнюваними для різних країн світу. До таких міжнародних інституцій, які періодично збирають, обробляють та поширюють дані відносяться Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Євростат, Європейський банк реконструкції та розвитку та інші. Багато індикаторів, які пропонують ці інституції є ідентичними, але є також і ряд відмінностей обчислення та представлення ряду показників. Тому важливе значення має вибір найбільш прийняттого джерела отримання даних відповідно до завдань, які поставлені перед дослідником.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** До найбільших міжнародних інституцій, які оперують з статистичними даними про країни

та регіони світу відноситься Статистична комісія ООН (UN, 2022.), яка є функціональною комісією Економічної та Соціальної Ради ООН. Основний акцент у підготовці даних дана організація робить на дані про хід реалізації Глобальних цілей сталого розвитку ООН до 2030 року. Але, враховуючи те, що кожна країна як правило обирає власну систему показників для постановки завдань та оцінки їх виконання, то багато показників, які можна використовувати для порівняльної оцінки рівня розвитку соціо-еколого-економічних систем окремих країн, можуть відрізнятися як за найменуванням, так і за методологією розрахунку.

Статистична організація Європейської Комісії або Євростат (Eurostat, 2022) є головним статистичним органом країн ЄС, який на постійній основі проводить комплексні та тематичні статистичні дослідження за великою кількістю показників, які можуть також бути обрані для оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем окремих країн. Але, оскільки Україна не є членом ЄС, а лише набула статус кандидата на вступ, то відповідно й статистичні дані по Україні в аналітичних таблицях Євростату відсутні. Це значно утруднює процес порівняльного аналізу та оцінки з використанням цієї бази даних.

Міжнародний валютний фонд працює над досягненням сталого зростання та процвітання для всіх своїх 190 країн-членів. Для цього він також збирає та аналізує статистичні дані більшості країн світу, формуючи власну базу даних показників-індикаторів, а також аналітичних оглядів (IMF, 2022), але вони переважно стосуються економічної та соціальної складових, не повною мірою охоплюючи екологічну складову, що є неприйнятним для оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем сусідніх країн, які мають подібні кліматичні умови.

Подібні проблеми щодо наявності необхідних статистичних даних також має і Європейський банк реконструкції та розвитку, який надає допомогу країнам від Центральної Європи до Центральної Азії для проведення ринкових реформ, а також формує власну статистичну базу і готує періодичні аналітичні огляди (EBRD 2022) з актуальних питань розвитку цих країн, але вони не охоплюють сукупність індикаторів, які були б прийнятними для порівняльної оцінки рівня розвитку соціо-еколого-економічних систем сусідніх.

Для різносторонньої оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем окремих країн чи їх груп, проведення їх порівняльного аналізу найдоцільніше використовувати статистичну базу Відкритих даних Світового банку (World Bank, 2022), яка є однією з найбільших порівняно з іншими міжнародними інституціями. Загальна база містить велику кількість показників світового розвитку, порівняння яких між окремими країнами потребуватиме більш ґрунтовнішого дослідження. В той же час, для узагальненого аналізу та порівняльної оцінки достатньо взяти до уваги основні показники, які згруповані у цій базі за певними критеріями, що формують, по-суті, певні окремі бази показників. До такої бази показників можна віднести базу даних про Індикатори світового розвитку – World Development Indicators (WDI, 2022).

Для оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем вітчизняні і зарубіжні вчені ((Burkynskiy, et al., 2021), (Wisła and Nowosad, 2020), (Хвесик і Лібанова, 2017), (Солтисік, 2017), (Shubalyi and Miszczuk, 2022), (Філіппов, 2020), (Якімцов, 2018)) рекомендують формувати систему ключових показників-індикаторів, які б охоплювали найважливіші елементи цієї складної системи. При цьому, вважаємо, що для оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем, крім цих трьох груп показників (соціальних, економічних та екологічних), які випливають з самої назви даної системи, можна виділяти додаткові групи, які доповнюватимуть або уточнюватимуть змістовно-сміслову навантаження, яке має дане поняття відповідно до теорії систем.

**Цілі статті.** Основна мета даного дослідження полягає у проведенні порівняльної оцінки розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України за групами індикаторів світового розвитку, які поширює Світовий банк, а також виявлення основних елементів соціо-еколого-економічних систем, на які були спрямовані реформи в Польщі для врахування позитивного досвіду у процесі формування політики повоєнної відбудови України та прискорення європейської інтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Індикатори світового розвитку (WDI, 2022) – це основна колекція показників розвитку від Світового банку, зібрана з офіційно визнаних міжнародних джерел. Він представляє найновіші та найточніші доступні дані про глобальний розвиток, а також національні, регіональні та глобальні оцінки. Напрями поширення даних щодо Індикаторів світового розвитку охоплюють шість ключових сфер або груп показників, які характеризують розвиток соціо-еколого-економічних систем країн: бідність і нерівність, люди, навколишнє середовище, економіка, держави та ринки, глобальні зв'язки (рис. 1).

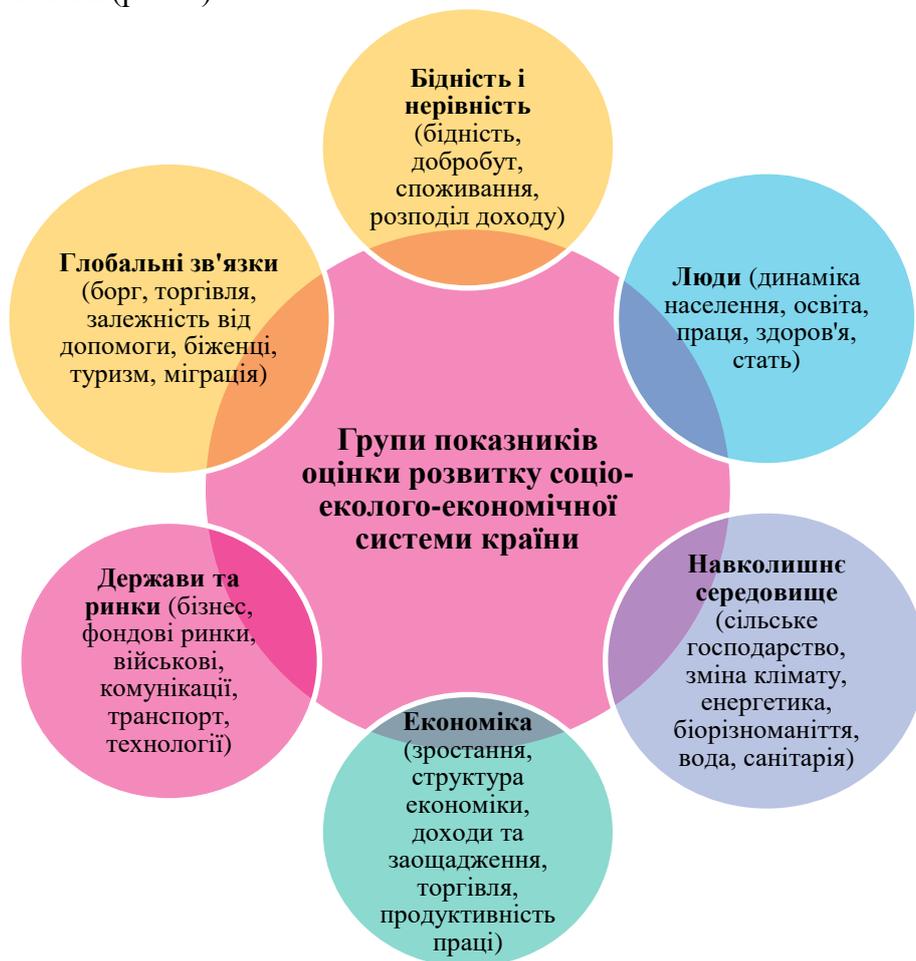


Рис. 1. Групи показників оцінки розвитку соціо-еколого-економічної системи на основі Індикаторів світового розвитку статистичної бази Світового банку\*

\*побудовано автором на основі World Development Indicators (WDI, 2022).

У цій базі є можливість вибрати дані за окремими країнами, використовуючи інструмент аналізу Профілі країн (Country profiles), який дозволяє сформуванню для окремої вибраної країни світу останні ключові дані розвитку, взяті з бази даних Індикаторів світового розвитку. Вони відповідають формату The Little Data Book,

короткого довідкового видання WDI. Ці дані також групуються за вказаними раніше шістьма ключовими групами показників.

Група показників «Бідність і нерівність» (Poverty and Inequality) передбачає оцінку зменшення рівня бідності та нерівності, що є також ключовими для оцінки досягнення Цілей сталого розвитку ООН і подвійних цілей Групи Світового банку на 2030 рік: подолання крайньої бідності та сприяння спільному процвітання в кожній країні в стійкий спосіб. Національні статистичні системи, опитування домогосподарств і методології вимірювання рівня бідності є основою відстеження цих глобальних цілей, на основі яких Світовий банк вибудував систему основних показників оцінки за цією групою.

Група показників «Люди» (People) представляють показники щодо освіти, здоров'я, роботи, соціального захисту та статі. Дані для показників у цій групі збираються та обробляються національними органами влади та міжнародними агенціями розвитку, включаючи Світовий банк. Співпраця тематичних і статистичних експертів у цих організаціях допомагає забезпечити надійність, надійність і своєчасність даних.

Група показників «Навколишнє середовище» (Environment) формується з міжнародних джерел і максимально стандартизована для полегшення порівнянь між країнами. Але екосистеми охоплюють національні кордони, і доступ до природних ресурсів може відрізнятись в межах країни. Наприклад, води може бути достатньо в одних частинах країни, але мало в інших, і країни часто спільно використовують водні ресурси. Викиди парникових газів і зміна клімату вимірюються глобально, але їхні наслідки відчуваються локально. Вимірювання явищ навколишнього середовища та їх впливу на субнаціональному, національному та наднаціональному рівнях залишається серйозною проблемою.

Група показників «Економіка» (Economy) «відкриває вікно» у світову економіку та економічну діяльність понад 200 країн і територій, які виробляють, торгують і споживають світову продукцію. Індикатори в базі даних World Development Indicators відстежують зміни в розмірі та структурі глобальної економіки та їхній вплив на національні економіки. Індикатори включають показники макроекономічної ефективності (ВВП, споживання, інвестиції, міжнародна торгівля, платіжний баланс, бюджет центрального уряду, ціни та пропозиція грошей). Також доступні ширші показники доходів і заощаджень, скориговані на забруднення, амортизацію та виснаження ресурсів.

Група показників «Держави та ринки» (States and Markets) представляють ключові дані про приватний сектор, а також про роль і ефективність державних установ. Приватні ринки є двигуном економічного зростання, створюючи продуктивні робочі місця та генеруючи вищі доходи. Отже, підприємництво має важливе значення для динамізму сучасної ринкової економіки; використання ініціативи та інвестицій приватного сектору для суспільно корисних цілей також є критично важливим для зменшення бідності. Уряд відіграє важливу роль у регулюванні ринку та наданні послуг.

Група показників «Глобальні зв'язки» (Global Links) представляють огляд потоків і міжнародних зв'язків, які дозволяють світовій економіці та економіці окремих країн розвиватися та розширюватися. Індикатори вимірюють розмір і напрямок торгівлі товарами та послугами, допомоги та інших фінансових потоків, а також переміщення людей, а також вплив політичних заходів.

Історично Польща та Україна мали практично однакову відправну точку початку ринкових реформ. В Польщі вони розпочалися з обранням у 1991 році президентом Леха Валенси, а в Україні – Леоніда Кравчука, коли, по-суті, відбулися зміни політичних та економічних курсів, що передбачали відмову від планової та перехід до ринкової економіки. Проведення порівняльного аналізу динаміки ключових індикаторів розвитку

Польщі та України має велику цінність з позицій вивчення результатів самого процесу ринкових реформ в усіх сферах соціо-еколого-економічної систем обох країн та може бути важливим для вироблення стратегії проведення подальших проєвропейських реформ в Україні після завершення війни, розпочатою росією.

Передбачений у базі даних Світового банку, зокрема в окремому порталі Індикаторів світового розвитку інструмент аналізу Профілі країн (Country profiles) (WDI. 2022), дозволяє формувати аналітичні таблиці у розрізі країн світу з даними за десятилітні проміжки часу, починаючи з 1990 року (тобто до початку реформ в Польщі та Україні) і закінчуючи 2020 роком (коли вже можна підбити певні підсумки ринкових реформ в цих країнах) у розрізі описаних раніше шести груп показників, які різносторонньо характеризують розвиток соціо-еколого-економічних систем кожної країни.

У таблиці 1 представлено порівняльний аналіз основних показників розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України за 1990-2020 рр. за групами Індикаторів світового розвитку, відібраних з бази даних Світового банку.

За групою показників «Бідність та нерівність» звертає увагу тенденція до катастрофічного зменшення чисельності населення України з майже 52 млн. осіб у 1990 році до 44 млн. осіб у 2020 році, або на 15%, тоді як в Польщі цей показник коливався на рівні близькому до 38 млн осіб, зменшившись за аналогічний період тільки на 0,6%. При цьому, щорічний негативний приріст населення в Україні збільшується. Після завершення війни та міграції понад 5 млн осіб за кордон чисельність населення України може прирівнятися до чисельності населення Польщі.

Натомість за площею території Україна майже у 2 рази переважає Польщу, але в умовах війни понад 20% території України перебуває в окупації та після повного визволення потребуватиме додаткових інвестицій у відновлення усіх елементів соціо-еколого-економічної системи. Відповідно, за показником щільності населення Польщі при відносно однаковій чисельності в перспективі може у 2 рази мати більший показник, який у 2020 році становив 123,8 тис. осіб, тоді як в Україні – 76,2 тис. осіб, або на 38,4% менше. Вивчення коефіцієнтів бідності за національною межею бідності свідчить, що у Польщі відповідно до методології, прийнятої в ЄС, частка такого населення постійно зменшується – з 16,0% у 2000 році до 14,8% у 2020 році.

Тоді як в Україні видно, що з позицій національної методології розрахунку цей показник є недосконалим, адже фіксуються його низькі значення, тоді як значно нижчі доходи населення порівняно з європейськими країнами не дають підстав робити висновки про відсутність бідності. Також з позицій методології розрахунку виникають сумніви щодо порівнюваності значень коефіцієнта бідності на рівні 1,90 доларів на день (2011 ПКС – тобто за паритетом купівельної спроможності, виходячи з цін 2011 року).

Подальший порівняльний аналіз макроекономічних показників розвитку цих країн показує, що у 1990 році Україна переважала Польщу за показником загального Валового Національного Доходу (ВНД), за методом Atlas (поточні дол. США) на 4,3%, хоча за цим показником на душу населення значення Польщі було на 22,6% більшим. За загальним значенням показника Валового Національного Доходу в перерахунку на поточні міжнародні долари (ВНД. ППС) Україна у 1990 році переважала Польщу у 1,8 рази, а у розрахунку на душу населення – на 32,9%. Але вже у 2000 році і в наступних періодах Польща за усіма цими показниками перевершувала Україну, а у 2020 році відхилення вже було дуже великим. За показником ВНД, метод Atlas (поточні дол. США) Польща у 3,9 разів перевершила Україну, а на душу населення переважання було ще більшим – у 4,32 рази. Тоді як за показником ВНД, ППС (поточні міжнародні дол. США) переважання становило 2,2 рази, а на душу населення – 2,5 рази.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз основних показників розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України за 1990-2020 рр. за групами індикаторів Світового банку

Показники	Україна				Польща			
	1990 р.	2000 р.	2010 р.	2020 р.	1990 р.	2000 р.	2010 р.	2020 р.
<b>Бідність і нерівність (Poverty and Inequality)</b>								
Населення, всього (млн.)	51,89	49,18	45,87	44,13	38,11	38,26	38,04	37,9
Приріст населення (щорічний %)	0,2	-1	-0,4	-0,6	0,4	-1	-0,3	-0,2
Площа (кв. км) (тис.)	603,6	603,6	603,6	603,6	312,7	312,7	312,7	312,7
Щільність населення (осіб на кв. км площі)	89,6	84,9	79,2	76,2	124,4	124,9	124,2	123,8
Коефіцієнт бідності за національною межею бідності (% населення)	..	..	..	1,1	..	16	17,7	14,8
Коефіцієнт бідності на рівні 1,90 доларів на день (2011 ПКС) (% населення)	2,7	1,5	0	0	..	..	0,3	0,2
ВНД, метод Atlas (поточні дол. США) (млрд.)	83,36	33,6	139,03	149,17	79,92	178,73	484,84	578,46
ВНД на душу населення, метод Atlas (поточний дол. США)	1610	680	3030	3570	2080	4670	12 740	15 260
ВНД, ППС (поточні міжнародні дол. США) (млрд.)	404,38	196,2	378,05	558,27	223,51	406,59	773,08	1252,32
ВНД на душу населення, ПКС (поточні міжнародні долари)	7790	3990	8 240	13370	5860	10 630	20320	33 040
<b>Люди (People)</b>								
Частка доходу, що належить найнижчим 20%	8,0	8,8	10,2	10	..	..	7,3	8,2
Очікувана тривалість життя при народженні, загальна (років)	70	68	70	71	71	74	76	77
Коефіцієнт народжуваності, всього (народжень на жінку)	1,9	1,1	1,4	1,2	2,1	1,4	1,4	1,4
Коефіцієнт народжуваності серед підлітків (народжень на 1000 жінок віком 15-19 років)	60	35	29	22	31	17	15	9
Поширеність контрацепції, будь-який метод (% заміжніх жінок віком 15-49 років)	..	72	66	..	73	..	51	..
Пологи, які приймав кваліфікований медичний персонал (% від загальної кількості)	100	100	100	..	98	99	100	100
Рівень смертності, до 5 років (на 1000 живонароджених)	19	18	12	8	17	9	6	4
Поширеність недостатньої ваги, вага для віку (% дітей до 5 років)	..	4,1	..	..	..	..	0,7	..
Імунізація, кір (% дітей віком 12-23 місяців)	90	99	56	85	95	97	98	80
Рівень завершення початкової школи, загальний (% відпов. вікової групи)	100	96	96	..	98	96	93	95
Зарахування до початкової школи (% від загальної кількості)	112,4	113,2	98,8	..	99,2	98,6	96,5	97,2
Зарахування до середньої школи (% від загальної суми)	94	102	96	..	88	100	96	112
Зарахування до школи, початкова та середня (валовий), індекс гендерного паритету (GPI)	1	1	1	..	1	1	1	1
Поширеність ВІЛ, загальна (% населення віком 15-49 років)	0,1	0,6	0,9	1,0	..	..	..	..

Продовження табл. 1

Показники	Україна				Польща			
	1990р.	2000 р.	2010 р.	2020 р.	1990 р.	2000 р.	2010 р.	2020 р.
<b>Навколишнє середовище (Environment)</b>								
Площа лісів (кв. км) (тис.)	92,7	95,1	95,5	96,9	88,8	90,6	93,3	94,8
Наземні та морські охоронні території (% від загальної територіальної площі)	..	..	..	4,2	..	..	..	38
Річний забір прісної води, загальний (% внутрішніх ресурсів)	47,2	30,9	23,4	15,7	25	21,9	21,4	18,8
Приріст міського населення (річний %)	0,3	-0,9	-0,3	-0,4	0,5	-1	-0,5	-0,2
Споживання енергії (кг нафтового еквівалента на душу населення)	4857	2721	2887	..	2706	2320	2640	..
Викиди CO <sub>2</sub> (метричні тонни на душу населення)	13,27	6,05	5,86	3,94	9,19	7,73	8,25	7,77
Споживання електроенергії (кВт*год на душу населення)	4788	2778	3550	..	3272	3256	3797	..
<b>Економіка (Economy)</b>								
ВВП (поточні дол. США) (млрд.)	81,39	32,38	141,21	156,62	65,98	172,22	479,83	596,62
Зростання ВВП (річний %)	-6,3	5,9	4,1	-3,8	-7	4,6	3,7	-2,5
Інфляція, дефлятор ВВП (річний %)	16,2	27,5	13,7	10,3	55,3	6,1	1,7	4,1
Сільське господарство, лісове господарство та рибальство, додана вартість (% ВВП)	24	14	7	9	..	3	3	3
Промисловість (включаючи будівництво), додана вартість (% ВВП)	43	32	26	21	..	29	29	28
Експорт товарів і послуг (% ВВП)	28	60	46	39	..	27	40	56
Імпорт товарів і послуг (% ВВП)	29	55	49	40	..	34	42	49
Валове накопичення капіталу (% ВВП)	26	20	18	9	..	25	22	17
Дохід, за винятком грантів (% ВВП)	..	25,9	33,2	32,3	..	34,1	31,9	35,2
Чисте кредитування (+) / чисте запозичення (-) (% ВВП)	..	-0,6	-6,3	-5,2	..	-3,6	-6,1	-7,3
<b>Держави та ринки (States and Markets)</b>								
Час, необхідний для відкриття бізнесу (днів)	..	41	28	7	..	63	39	37
Податкові надходження (% ВВП)	..	13,6	15,0	19,2	..	17	16,5	17,6
Військові витрати (% ВВП)	0,4	2,2	1,9	4,1	2,6	1,8	1,8	2,2
Абоненти мобільного стільникового зв'язку (на 100 осіб)	0	1,7	117,8	129,3	0	17,5	122,5	130,4
Особи, які користуються Інтернетом (% населення)	0	0,7	23,3	75	0	7,3	62,3	83,2
Високотехнологічний експорт (% експорту промислової продукції)	..	..	5	6	..	..	8	10
Оцінка статистичної ємності (загальне середнє) (шкала 0–100)	..	..	88	72	..	..	86	79
<b>Глобальні зв'язки (Global Links)</b>								
Торгівля товарами (% ВВП)	20	88	80	66	39	47	70	90
Чистий індекс бартерних умов торгівлі (2000 = 100)	..	100	102	89	..	100	102	101
Сума зовнішнього боргу, загальна (DOD, поточні долари США) (млн.)	551	13 915	24527	129899	..	..	..	..
Загальний обсяг обслуговування боргу (% від експорту товарів, послуг і первинного доходу)	..	20,3	38,4	24,5	..	..	..	..
Чиста міграція (тис.)	74	-165	132	50	-160	-183	-321	-147
Особисті грошові перекази, отримані (поточні дол. США) (млн.)	..	419	6535	15213	..	1496	7712	6727
Прямі іноземні інвестиції, чистий приплив (ПБ, поточні дол. США) (млн.)	200	595	6451	304	89	9335	18395	17388
Чиста отримана офіційна допомога на розвиток (поточні дол. США) (млн.)	..	..	656,7	2334,6	..	..	..	..

Джерело: база даних World Development Indicators. Country profiles (WDI. 2022).

Тобто реформи у Польщі з позицій подолання бідності та макроекономічного розвитку держави були значно ефективнішими, ніж в Україні, яка мала на початковому етапі навіть вищі значення цих показників.

Наступна група показників «Люди» прямо стосується соціальної компоненти розвитку соціо-еколого-економічної системи країни. Бачимо, що протягом двох останніх виділених для аналізу часових періодів Польща переважає Україну за показниками частки доходу, що належить найнижчим 20% населення, ще починаючи з 2000 року середня очікувана тривалість життя при народженні у Польщі на 6 років є більшою, ніж в Україні. При цьому, коефіцієнти народжуваності в обох країнах мають негативну тенденцію до зниження, але в Польщі все ж його значення залишається дещо більшим (1,4 до 1,2 народжень на жінку у 2020 році). При цьому, в Україні значною проблемою залишається у 2 рази більший рівень народжуваності серед підлітків (15-19 років), ніж у Польщі, також порівняно вищий показник поширеності контрацепції (66% до 51% у 2010 році), що не сприяє подальшому зростанню народжуваності.

В той же час, в обох країнах достатньо кваліфікований медичний персонал, який приймає пологи, але за рахунок використання сучаснішого обладнання рівень смертності дітей до 5 років у Польщі у 2 рази нижчий, ніж в Україні, а за показником поширеності недостатньої ваги дітей до 5 років якісна перевага Польщі є набагато вищою. Натомість в Україні більший рівень імунізації дітей, хоча цей показник має тенденцію до зменшення в обох країнах.

За показниками поширеності та рівня охоплення дітей початковою та середньою освітою країни мають дуже подібні показники, але певною мірою утруднює процес остаточної оцінки відсутність порівнюваних даних по Україні за 2020 рік. Звертає на увагу постійне зростання в Україні рівня поширеності ВІЛ у 10 разів починаючи з 1990 року, тоді як щодо Польщі аналогічних порівнюваних даних не було представлено.

Група індикаторів «Навколишнє середовище» дозволяє оцінки розвиток соціо-еколого-економічних систем країн за екологічною компонентою. За показником площі лісів Україна (96,9 тис. км. кв.) випереджає Польщу (відповідно – 94,8 тис. км. кв.), але відхилення є незначним та має тенденцію до зменшення (з 4,4% у 1990 році до 2,2% у 2020 році). Але слід врахувати, що площа території Польщі є маже у 2 рази меншою, тому лісистість її території відповідно є вищою, що свідчить про значно більші можливості регенерації повітря та використання ґрунтозахисних, водоохоронних, лікувально-оздоровчих та інших функцій лісів.

Крім того, за відсотком наземних та морських охоронних територій Польща значно випереджає Україну – цей показник у 2020 році відповідно становив 38,0% та 4,2%, що свідчить про її більшу спрямованість на охорону навколишнього середовища. Якщо аналізувати річний забір прісної води від внутрішніх ресурсів, то на початку аналізованого періоду у 1990 році, то Україна випереджала Польщу майже у 2 рази (47,2% до 25%), але надалі через різкий спад промислового виробництва цей показник у 2020 році вже став нижчим (15,7% до 18,8%). Адже Польща не допустила зниження промислового виробництва, а навпаки впроваджує ресурсощадні технології у цій сфері.

Аналізуючи показник річного приросту міського населення, слід відмітити, що в обох країнах після 1990 року відбувається його зменшення, тобто рівень урбанізації знижується, але в Україні в останньому періоді цей процес прискорився. Аналіз показника споживання енергії у кг нафтового еквівалента на душу населення показує, що у 1990 році з розвитком промислового виробництва він в Україні він був в 1,8 рази більшим (4857 кг до 2706 кг), але в наступних періодах з прискоренням процесів деіндустріалізації це переважання становило тільки 9,4% (2887 кг до 2640 кг). При цьому не слід забувати, що за площею території на чисельністю населення Україна значно більше переважає Польщу.

Якщо аналізувати викиди CO<sub>2</sub> (у метричних тонах на душу населення), то на початку аналізованого періоду у 1990 році в Україні цей показник був на 44,4% вищим (13,27 т до 9,19 т), але надалі знову ж через деіндустріалізацію та зменшення споживання

вугілля в Україні цей показник різко зменшився і у 2020 році вже у 2 рази був меншим, ніж у Польщі (відповідно, 3,94 т до 7,77 т). Тут слід також врахувати, що в енергобалансі Польщі більше половини припадає на вугілля, що є значною загрозою екологічній безпеці країни. Вивчення показника споживання електроенергії (в кВт\*год на душу населення) показує, що на початковому етапі ще до початку ринкових перетворень у 1990 році через більший розвиток промислового виробництва в Україні він був на 46,4% вищим (4788 кВт\*год до 3272 кВт\*год), але вже за останніми наявними даними у 2010 році навпаки Польща переважала Україну на 6,5% (відповідно, 3550 кВт\*год до 3797 кВт\*год). Така різка зміна також пов'язується із деіндустріалізацією України та навпаки розвитком промислового виробництва у Польщі.

Група показників «Економіка» характеризує ефективність розвитку економічної компоненти соціо-еколого-економічних систем країн. За ключовим показником ВВП (в проточних дол. США) Україна у 1990 році випережала Польщу на 23,4% (81,39 млрд. до 65,98 млрд.), але надалі цей показник до 2020 року в Україні зріс тільки у 1,9 рази, а в Польщі – у 9 разів, перевищивши значення України у 3,8 рази. При цьому, темпи зростання ВВП в національній валюті в Польщі та Україні були приблизно однаковими. А за рівнем інфляції Польща переважала Україну тільки до початку реформ у 1990 році, а надалі цей показник в облікових роках коливався в межах 1,7-6,1%, тоді як в Україні цей коридор був значно більшим – 10,3-27,5%. В Україні протягом аналізованого періоду відбувалося зниження частки природно-ресурсних видів економічної діяльності (сільське, лісове та рибне господарство) у ВВП – з 24% у 1990 році до 9% у 2020 році, тоді як у Польщі ці галузі традиційно не робили значного внеску в економічний розвиток, адже їх частка зберігалася на рівні лише 3%. Натомість в Україні відбулася деіндустріалізація економіки, наслідком чого слало поступове зменшення частки промисловості та будівництва у ВВП з 43% у 1990 році до 21% у 2020 році. Тоді як Польща протягом останніх періодів зберігала цей показник на рівні 28-29%, тобто у 2020 році навіть перевищивши рівень України.

Аналізуючи масштаби експорту товарів і послуг у відсотках до ВВП, можна констатувати, що з 2020 року Україна зменшувала цей показник з 60% до 39%, а Польща навпаки – збільшувала з 27% до 56%, у 2020 році перевищивши український показник. Але, з іншого боку, якщо аналізувати відповідний рівень імпорту товарів і послуг, то Україна навпаки з 2000 року зменшувала залежність від імпорту (з 55% до 40%), а Польща навпаки збільшувала – з 34% до 49%, тобто стало імпортозалежнішою. В Україні з 1990 року спостерігався негативний процес зменшення рівня валового накопичення капіталу у відсотках до ВВП з 26% до 9%, тоді як у Польщі негативна динаміка була не такою значною – зниження з 25% у 2000 році до 17% у 2020 році, що говорить про більші можливості економіки до фінансування подальшого розвитку.

За показником доходів, за винятком грантів у % до ВВП спостерігалася переважно позитивна динаміка та подібні значення як Польща, так і в Україні, що пов'язується з подібністю систем оподаткування обох країн. За показником співвідношення чистого кредитування до чистого запозичення у % до ВВП видно, що Польща на відміну від України забезпечувала зростання переважання кредитування над запозиченням, що свідчить про більші можливості та спрямованість держави на фінансування національної економіки.

На основі аналізу групи показників «Держави та ринки» можна робити висновки про ефективність внутрішнього механізму функціонування соціо-еколого-економічної системи, зокрема розвиток бізнес-середовища, фінансову стабільність, оподаткування, військові витрати, розвиток інфраструктури та комунікацій, високих технологій, статистичну спроможність країни збирати, аналізувати та поширювати високоякісні дані про своє населення та економіку тощо.

За показником часу, необхідного для відкриття бізнесу відчутного прориву протягом останніх періодів досягнула Україна, вменшивши його з 41 до 7 днів, тоді як у Польщі це значення буде менш суттєвим – відповідно, з 63 до 37 днів. В Україні

спостерігалось поступове зростання частки податкових надходжень у % до ВВП з 13,6% до 19,2%, тоді як в Польщі цей показник залишався на рівні 16,5-17,6%. В той же час, в Україні спостерігається більш значне зростання військових витрат у % до ВВП (з 0,4% у 1990 році до 4,1% у 2020 році), що пояснюється необхідністю відвойовувати власну територію початком у 2014 році воєнних дій на території України, що надалі переросло у повномасштабне вторгнення з боку росії. Очевидно, що цей показник за підсумками 2022 року в Україні набуде максимального значення серед країн Європи, що відповідно зменшує можливості реінвестування коштів у розвиток економіки.

Розвиток системи мобільного стільникового зв'язку та інтернету відбувався в цих країнах практично з однаковими рівнями охоплення населення з незначним переважанням цих показників у Польщі. Натомість позитивом обох країн є зростання часток високотехнологічного експорту по відношенню до ВВП, але в Польщі цей показника є дещо вищим, хоча й незначним, досягнувши у 2020 році 10%, тоді як в Україні від становив 6%. Щодо спроможності статистичної системи отримувати необхідні дані, то також спостерігаються практично однакові рівні показників по цих країнах, але відбулося їх погіршення у 2020 році.

За групою індикаторів «Глобальні зв'язки» можна оцінити вплив та ефективність взаємодії соціо-еколого-економічної системи країни із зовнішнім середовищем на основі вивчення боргових зобов'язань, зовнішньої торгівлі, залежності від допомоги, біженців та міграції, припливу інвестицій тощо.

За показником торгівлі у % до ВВП спостерігалися протилежні тенденції по аналізованих країнах. Якщо в Україні він знижувався з 88% до 66%, то у Польщі навпаки зростав з 39% до 90%. Хоча ще у 2000 році та 2010 році Україна (досягнувши його рівня 80-88%) переважала за цим показником Польщу (яка мала тільки 47% та 70%). Очевидно, що вступ Польщі до ЄС дозволив значно активізувати торгівлю товарами. За динамікою значення чистого індексу бартерних умов торгівлі можна констатувати, що в Україні показник вартості експорту вже у 2020 році не перекиривав вартості імпорту (становив 89), тоді як у Польщі спостерігався їх паритет з мінімальним переважанням вартості експорту, що вважається позитивом.

Проведення ринкових реформ в Україні вимагало значного зростання запозичень, що призвело до зростання зовнішнього боргу у поточних доларах США з 13,9 млрд у 2000 році до 129,9 млрд у 2020 році, або майже у 10 разів, але як бачимо це не призвело до суттєвого зростання ВВП порівняно з досягнутими темпами його зростання у Польщі. Відповідно Україна змушена витратити значні кошти на обслуговування зовнішнього боргу, що складає від 20 до 38% від суми експорту товарів, послуг і первинного доходу.

Аналіз показників міграції свідчить про негативну тенденцію до відпливу населення у Польщі, яка досягнула максимуму у 2010 році (тобто після спрощення перетину кодонів із вступом до ЄС), тоді як в Україні після 2000 року спостерігався тільки позитивним баланс міграції, але після початку війни на виїзду понад 6 млн біженців цей показник по Україні зазнає значних негативних змін, тоді як у Польщі (де осіла найбільша частка біженців) баланс міграції може стати навпаки позитивним.

Аналізуючи особисті грошові перекази, отримані із закордону, можна відміти, що в Україні спостерігалася до постійного зростання їх суми, яка набула максимального значення у 2020 році – 15,2 млрд. дол. США, тоді як у Польщі цей показник навпаки зменшився (до 6,7 млрд. дол. США), оскільки відбулося підвищення рівня доходів населення внаслідок стрімкого розвитку країни після вступу до ЄС. Значною мірою стрімкий економічний розвиток Польщі було забезпечено за рахунок значних сум прямих іноземних інвестицій, суми яких були неспіввимірно вищими порівняно з показниками по Україні. Якщо у 2020 році чистий приплив іноземних інвестицій в Україні становив 304 поточних дол. США, то у Польщі він досягнув 17388 млн. дол. США, тобто був у 57 разів більшим, що також певною мірою пояснює її стрімкий розвиток після вступу до ЄС. З іншого боку, для України збільшено суму офіційної допомоги на розвиток з 656,7 млн. дол. США у 2010 році до 2334,6 млн. дол. США у 2020 році, або у

3,6 рази. Очевидно, що для боротьби з наслідками війни в Україні їй буде надалі ще більш суттєво збільшено розміри міжнародної допомоги для підтримання економіки та повосенної відбудови.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** На основі проведеного порівняльного аналізу та оцінки сформованої системи показників розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України можна виділити ряд переваг та недоліків, а також можливостей, які можуть бути використані у перспективі.

За групою показників «Бідність і нерівність» спостерігається депопуляція населення України, натомість Польща на фоні негативних змін у країнах Європи ще утримує низький рівень зниження чисельності населення. Натомість щільність населення у Польщі є набагато більшою, а показники оцінки бідності в Україні є недосконалыми, оскільки не відображають реального стану справ. Україна у 1990 році мала наперед вищі показники ВНД як загалом, так і на душу населення, але ринкові реформи принести більший ефект у Польщі, яка у 2020 році у рази перевищила відповідні показники України в перерахунку на дол. США.

За групою показників «Люди» можна переважно говорити про негативні тенденції, що стосуються України, які проявляються у нижчих доходах, нижчій тривалості життя, нижчому рівні народжуваності, вищому рівні смертності дітей до 5 років, поширеності недостатньої ваги. Тоді як в Польщі потрібно звернути увагу на підвищення рівня імунізації дітей, зростання народжуваності, збільшення доходів населення тощо.

За групою показників «Навколишнє середовище» спостерігається переважно зменшення споживання води та енергії, викидів вуглекислого газу в Україні, але це відбувалося не за рахунок раціоналізації процесів природокористування, а головним чином через зменшення обсягів промислового виробництва. Натомість у Польщі, з одного боку, реалізовується політика збільшення площі лісів та охоронних територій, раціоналізації використання прісної води та енергії, але з іншого – вищими залишаються викиди вуглекислого газу та споживання електроенергії через значну частку в енергетичному балансі кам'яного вугілля.

За групою показників «Економіка» підтверджено попередні висновки про різке зменшення ВВП в Україні та його різке зростання у Польщі, порівняно менші темпи інфляції у Польщі, різке зменшення часток галузей ресурсної та виробничої сфер в економіці України, натомість збереження частки промисловості та будівництва у Польщі на рівні 28-29%. Звертає увагу також значна залежність обох країн від імпорту товарів і послуг, а також тенденції до зменшення валового накопичення капіталу.

Щодо групи індикаторів «Держави та ринки» Україна має перевагу в меншому часі відкриття бізнесу та зростанні частки податкових надходжень у ВВП, а також об'єктивно і у частці військових витрат у ВВП. Натомість Польща має перевагу у частці технологічного експорту, швидшому розвитку мобільних мереж та Інтернету.

На основі аналізу індикаторів групи «Глобальні зв'язки» можна констатувати, що в Україні відбувається зниження рівня зовнішньої торгівлі, погіршується індекс бартерних умов торгівлі, сума зовнішнього богу та витрат на його обслуговування суттєво наростає, іноземні інвестиції є мізерними, а зовнішня допомога недостатньою. Натомість у Польщі запорукою розвитку країни стали зростання зовнішньої торгівлі, отримання дуже великих сум прямих іноземних інвестицій. Для обох країн значною проблемою є негативне сальдо міграції, особливо це буде мати негативні наслідки для України після зростання потоку біженців внаслідок повномасштабної війни, тоді як для Польщі – це можливість зробити позитивним сальдо міграції.

Отже, на основі результатів порівняльної оцінки динаміки індикаторів розвитку соціо-еколого-економічних систем Польщі та України доведено, що ринкові реформи, проведені протягом останніх 30 років, були ефективнішими у Польщі. Значним імпульсом для розвитку цієї країни став її вступ до ЄС у 2004 році та отримання колосальних сум прямих іноземних інвестицій, що дозволило розбудувати

інфраструктуру та зберегти високу частку промислового виробництва у ВВП, а також стимулювати зовнішню торгівлю товарами і послугами, впровадити сучасні технології, збільшити тривалість життя, знизити рівень бідності. Натомість залишаються екологічні та енергетичні проблеми, що пов'язуються із значним рівнем питомих викидів вуглекислого газу та вищим рівнем питомого споживання електроенергії.

Натомість для України потрібно зробити правильні висновки з негативного досвіду попередніх ринкових реформ та взяти до уваги успішний досвід Польщі щодо їх проведення як перед, так і після вступу до ЄС, зокрема щодо залучення додаткових прямих іноземних інвестицій, відновлення промислового виробництва, стимулювання розвитку прогресивних технологій, освіти і науки, розвитку експортно орієнтованих галузей тощо. Але також важливо, щоб не повторити польські прорахунки, зменшувати залежність від імпорту, розвивати енергоощадні та енергоефективні технології, збільшувати частку власного аграрного сектору, створити вигідні умови для накопичення капіталу для резидентів в межах країни тощо.

Також слід врахувати, що війна та її негативні наслідки відкинуть більшість показників розвитку України на багато років назад, але, з іншого боку, це час додаткових можливостей для проведення швидких та ефективних системних реформ в усіх сферах соціо-еколого-економічної системи за допомоги соціально відповідальних цивілізованих країн світу, зокрема сусідньої Польщі, на основі використання її позитивного досвіду. Очевидно, що найскладніше та найдовше триватиме процес відновлення втраченого під час війни людського потенціалу (тобто соціальної компоненти), а також втрачених чи пошкоджених природних багатств (екологічної компоненти), тоді як економічні відносини та інфраструктура (економічна компонента) можуть бути відновлені в коротші терміни.

Вважаємо, що ключовими факторами успішності проведення подальших повоєнних ринкових реформ в Україні повинні стати: пріоритетне врахування національних інтересів (тобто інтересів держави та її громадян) та відсутність зовнішнього впливу; деолігархизація й детінізація національної економіки та подолання корупції в усіх сферах; отримання реальних зовнішніх гарантій безпеки державних кордонів від країн-членів ядерного клубу; отримання належного фінансового ресурсу (репарацій, грантів, кредитів, допомог, інвестицій) для повоєнної відбудови та проведення системних реформ.

#### **Авторські внески**

Концептуалізація: Шубалий Олександр, Лучечко Юрій  
 Зберігання даних: Шубалий Олександр  
 Формальний аналіз: Шубалий Олександр, Лучечко Юрій  
 Придбання фінансування: Шубалий Олександр, Лучечко Юрій  
 Розслідування: Шубалий Олександр, Лучечко Юрій  
 Методика: Шубалий Олександр, Лучечко Юрій  
 Адміністрація проекту: Шубалий Олександр, Лучечко Юрій  
 Ресурси: Лучечко Юрій  
 Нагляд: Лучечко Юрій  
 Підтвердження: Шубалий Олександр  
 Візуалізація: Шубалий Олександр  
 Написання: Шубалий Олександр, Лучечко Юрій

#### **Список бібліографічного опису:**

1. Солтисік О. О. (2017). Системне моделювання сталого розвитку регіону. *Інфраструктура ринку*. Випуск 7. С.419-424.
2. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: вектори реального поступу : національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2017. – 864 с.

3. Філіппов В.Ю. (2020). Теорія систем як фундамент ідеології сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. № 2/2. С. 6-10.
4. Якімцов, В. (2018). Методологічні аспекти синергетичного дослідження соціо-еколого-економічних систем. *Економічний дискурс*, (3), 123–134. <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/172329>
5. Burkynskiy B., Horiachuk V., Laiko O., Shlafman N. and Krivtsova O. (2021). Assessment of the socio-economic and environmental development of a region: A result-oriented approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 40-56. DOI: 10.21511/ppm.19(2).2021.04
6. EBRD 2022. Publications. Retrieved from <https://www.ebrd.com/news/publications.html> (accessed 17 July 2022).
7. Economic Transformation in Poland and Ukraine. (2020). Series: Routledge Studies in the European Economy. Edited by Rafał Wisła and Andrzej Nowosad. New York : Routledge.
8. Eurostat 2022. European Commission. Database. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (accessed 17 July 2022).
9. IMF. 2022. DATA. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Data> (accessed 17 July 2022).
10. Shubalyi O., Miszczuk A. Evaluation of the financial support for the implementation of the 2030 Sustainable Development Goals in the border regions of Poland and Ukraine. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, 2022, vol. 67, 6, 1–28. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8816
11. UN. 2022. Statistical Commission. Retrieved from <https://unstats.un.org/UNSDWebsite/statcom/> (accessed 17 July 2022).
12. WDI. 2022. Country profiles. Retrieved from <http://wdi.worldbank.org/tables> (accessed 17 July 2022).
13. World Bank. 2022. World Bank Open Data. Retrieved from <https://data.worldbank.org/> (accessed 17 July 2022).

### References:

1. Soltysik O.O. (2017). System modeling of sustainable development of the region [Systemne modelyuvannya staloho rozvytku rehionu]. *Market infrastructure - Infrastruktura rynku*. 7, 419-424. [in Ukrainian].
2. Libanova E.M., Khvesik M.A. (ed.) (2017). *Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: vectors of real progress: national report [Sotsial'no-ekonomichnyy potentsial staloho rozvytku Ukrainy ta yiyi rehioniv: vektory real'noho postupu : natsional'na dopovid']*. Kyiv: Acad. National Academy of Sciences of Ukraine, Acad. NAAS of Ukraine Khvesika. 864 p. [in Ukrainian].
3. Filippov V.Yu. (2020). Systems theory as the foundation of the ideology of sustainable development [Teoriya system yak fundament ideolohiyi staloho rozvytku]. *Economy. Finances. Right – Ekonomika. Finansy. Pravo*, 2/2, 6-10. [in Ukrainian].
4. Yakimtsov, V. (2018). Methodological aspects of synergistic research of socio-ecological and economic systems [Metodolohichni aspekty synerhetychnoho doslidzhennya sotsio-ekoloho-ekonomichnykh system]. *Economic Discourse – Ekonomichnyy dyskurs*, (3), 123–134. Retrieved from <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/172329> (accessed 17 July 2022).
5. Burkynskiy B., Horiachuk V., Laiko O., Shlafman N. and Krivtsova O. (2021). Assessment of the socio-economic and environmental development of a region: A result-oriented approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 40-56. doi:10.21511/ppm.19(2).2021.04
6. EBRD 2022. Publications. Retrieved from <https://www.ebrd.com/news/publications.html> (accessed 17 July 2022).
7. Economic Transformation in Poland and Ukraine. (2020). Series: Routledge Studies in the European Economy. Edited by Rafał Wisła and Andrzej Nowosad. New York : Routledge.
8. Eurostat 2022. European Commission. Database. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (accessed 17 July 2022).
9. IMF. 2022. DATA. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Data> (accessed 17 July 2022).
10. Shubalyi O., Miszczuk A. Evaluation of the financial support for the implementation of the 2030 Sustainable Development Goals in the border regions of Poland and Ukraine. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, 2022, vol. 67, 6, 1–28. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8816
11. UN. 2022. Statistical Commission. Retrieved from <https://unstats.un.org/UNSDWebsite/statcom/> (accessed 17 July 2022).
12. WDI. 2022. Country profiles. Retrieved from <http://wdi.worldbank.org/tables> (accessed 17 July 2022).
13. World Bank. 2022. World Bank Open Data. Retrieved from <https://data.worldbank.org/> (accessed 17 July 2022).

Дата подання публікації 15.08.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-4>

## МАРКЕТИНГ

JEL Classification: M30; M31; M37

Бойко Ольга, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-7153-5617>  
 o.boiko@lntu.edu.ua

Olha Boiko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-7153-5617>  
 o.boiko@lntu.edu.ua

Морохова Валентина, к.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-9246-7633>  
 v.morokhova@lntu.edu.ua

Valentyna Morokhova, Candidate of Economic Sciences, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-9246-7633>  
 v.morokhova@lntu.edu.ua

## ФУНКЦІОНАЛЬНІ СФЕРИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

В статті досліджено функціональні сфери рекламного менеджменту підприємств та сформовано напрями удосконалення процесу управління рекламною діяльністю. Доведено, що стрімкий розвиток рекламного ринку обумовлює необхідність прогнозування його майбутніх тенденцій та швидкого адаптування до них. Функціональну систему рекламного менеджменту представлено і розглянуто за наступними складовими: рекламне дослідження ринку, розробка стратегії і тактики рекламної діяльності, формування плану рекламної кампанії та організація її проведення, оцінка ефективності рекламного менеджменту. Реклама при цьому має виконати три завдання: привернути увагу потенційних споживачів, викликати позитивне ставлення до підприємства та його товарів, навести переконливі аргументи на користь вибору споживачем саме цих товарів і в цілому забезпечити ефективне функціонування в конкретному сегменті ринку. Аргументовано, що рекламне дослідження ринку є основою розробки плану рекламної кампанії та обґрунтування рекламної стратегії і має включати такі аспекти рекламної комунікації: дослідження споживання і мотивацій споживачів, рейтингові дослідження аудиторії медіаносіїв, вивчення досвіду проведення рекламних кампаній, моніторингові дослідження реклами. Розкрито сутність та етапи формування рекламної стратегії підприємства. Основним завданням медіапланування визначено оптимізацію розміщення рекламних матеріалів. Узагальнено підходи до визначення бюджету на рекламну діяльність та наголошено на пріоритетності аналітичних методів, які враховують причинно-наслідкові зв'язки у рекламній діяльності. Розглянуто особливості комунікативної та економічної ефективності рекламної діяльності та висвітлено головні чинники її успішності. Наголошено на необхідності проведення подальших досліджень з метою вирішення проблем пошуку нових підходів до оптимізації процесу стратегічного планування рекламної діяльності.

**Ключові слова:** реклама, рекламна діяльність, рекламний менеджмент, функціональні сфери рекламного менеджменту, рекламна стратегія, рекламно-комунікаційний ринок, ефективність рекламної діяльності.

## FUNCTIONAL AREAS OF ADVERTISING MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The article examines the functional spheres of advertising management of enterprises and forms directions for improving the process of managing advertising activities. It has been proven that the rapid development of the advertising market necessitates forecasting its future trends and quick adaptation to them. The functional system of advertising management is presented and considered according to the following components: advertising market research, development of strategy and tactics of advertising activity, formation of an advertising

campaign plan and organization of its implementation, evaluation of the effectiveness of advertising management. At the same time, advertising must fulfill three tasks: attract the attention of potential consumers, evoke a positive attitude towards the company and its products, provide convincing arguments in favor of the consumer's choice of these products, and generally ensure effective functioning in a specific market segment. It is argued that advertising market research is the basis for the development of an advertising campaign plan and the justification of an advertising strategy and should include the following aspects of advertising communication: research on consumption and consumer motivations, rating studies of the audience of media carriers, the study of the experience of conducting advertising campaigns, and monitoring studies of advertising. The essence and stages of the formation of the company's advertising strategy are revealed. The main task of media planning is to optimize the placement of advertising materials. Approaches to determining the budget for advertising activity are summarized and the priority of analytical methods that take into account cause-and-effect relationships in advertising activity is emphasized. The peculiarities of communicative and economic effectiveness of advertising activity are considered and the main factors of its success are highlighted. It is emphasized the need for further research to solve the problems of finding new approaches to optimizing the process of strategic planning of advertising activities.

**Keywords:** *advertising, advertising activity, advertising management, functional areas of advertising management, advertising strategy, advertising and communication market, effectiveness of advertising activity.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Актуальність дослідження питань управління рекламною діяльністю підприємств зумовлена стрімким розвитком рекламного ринку, що визначає необхідність прогнозування майбутніх тенденцій та швидкого адаптування до них. Реклама є ефективним інструментом впливу на поведінку потенційних покупців і спрямована на формування попиту. Але її дієвість залежатиме від ефективного поєднання і взаємодії всіх функціональних сфер рекламного менеджменту з метою досягнення цілей, поставлених перед рекламною діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Теорію і практику управління рекламною діяльністю підприємств досліджували у своїх працях багато науковців: Д. Аакер, Д. Огілві, Ф. Джефкінс, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Л. В. Балабанова, Т. І. Лук'янець, Т. О. Примак, Є. В. Ромат та інші. Проте, динамічний розвиток ринку і рекламно-інформаційних технологій, що вносять суттєві корективи в розвиток системи управління рекламною діяльністю, основу якої складають функціональні сфери рекламного менеджменту, потребують застосування нових підходів до розробки і управління рекламними проєктами.

**Цілі статті.** Метою дослідження є узагальнення наукових здобутків щодо визначення функціональних сфер рекламного менеджменту та обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління рекламною діяльністю як ключового аспекту сучасного маркетингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання визначаються високим рівнем невизначеності й динамічності, що зумовлює необхідність пошуку якісно нових підходів до управління діяльністю підприємств.

Суттєво вплинути на позиції підприємства на ринку та місце, яке воно займає відносно своїх конкурентів, може добре продумана маркетингова політика, важливою складовою якої є рекламна стратегія (Войнарєнко, 2015; Олексенко і Сидоренко, 2020). Науковці наголошують, що ефективна реалізація рекламної стратегії у її взаємозв'язку з маркетинговою політикою дозволяє своєчасно виявляти тенденції ринкового середовища та вносити відповідні зміни у виробничо-збутову діяльність підприємства з метою збереження (покращення) його ринкових позицій та взаємовідносин зі споживачами.

Розробка рекламної стратегії підприємства є складовою такої функціональної сфери рекламного менеджменту як планування. Більшість дослідників рекламний

менеджмент визначають як «процес аналізу, планування, організування, реалізації та контролю ефективності рекламних заходів, що спрямовані на досягнення певних маркетингових цілей» (*Бавіна та ін., 2020, с. 78*).

Балабанова Л. В., Юзик Л. О. розглядають рекламний менеджмент як управління рекламним процесом: «від планування й розроблення реклами (рекламної кампанії) до завершальної стадії – рекламного сповіщення споживачеві про переваги того або іншого товару (послуги)» (*Балабанова і Юзик, 2013, с. 9*). На думку авторів, реклама при цьому має виконати три завдання: привернути увагу потенційних споживачів, викликати позитивне ставлення до підприємства та його товарів (послуг), навести переконливі аргументи на користь вибору споживачем саме цих товарів (послуг) і в цілому забезпечити ефективне функціонування в конкретному сегменті ринку.

На основі вищезазначеного виділимо основні функціональні сфери рекламного менеджменту підприємств: рекламне дослідження ринку, розробка стратегії і тактики рекламної діяльності, формування плану рекламної кампанії та організація її проведення, оцінка ефективності рекламного менеджменту.

Рекламне дослідження ринку є основою розробки плану рекламної кампанії та обґрунтування рекламної стратегії і включає вивчення всіх аспектів рекламної комунікації: дослідження споживання і мотивацій споживачів, рейтингові дослідження аудиторії медіаносіїв, вивчення досвіду проведення рекламних кампаній, моніторингові дослідження реклами.

Сучасні дослідники важливу роль серед інструментів рекламного менеджменту відводять цифровим технологіям. Зокрема, Рудика В. І. наголошує на наступних основних топ-трендах, що найбільше впливають на рекламний простір: «зміна ступеню доступності, відкритості, рухливості каналів комунікації та типів мережевої взаємодії, який створює нові моделі споживчої поведінки; поява нових форм реклами на основі мультимедійних технологій; зростання впливу соціальних мереж на всі сфери людського життя; поява нових моделей бізнесу в інтернеті та таких категорій як онлайн-репутація, економіка уваги та економіка вражень, персоналізація, глобалізація бізнес-комунікацій, тощо» (*Рудика, 2021*).

Проведені дослідження об'ємів рекламно-комунікаційного ринку Всеукраїнською рекламною коаліцією засвідчили, що за підсумками 2021 року загальний ринок інтернет-реклами становив майже 30 млрд грн і за своїм обсягом наздогнав традиційну рекламу (*Горбик, 2021*). У 2022 році прогнозується подальше зростання даного ринку. Тому науковці, усвідомлюючи важливість цих тенденцій, обґрунтовують необхідність переосмислення інструментарію та технологій рекламного менеджменту (*Рудика, 2021*).

Розробка рекламної стратегії і тактики рекламної діяльності повинна базуватись на врахуванні інтересів споживачів та можливостей підприємств. Виходячи з цього, Ястремська О. М. і Поклонська Л. С. розглядають рекламну стратегію як «комплексні сплановані дії для поінформованості споживачів, які належать до певної цільової аудиторії, про рекламований продукт шляхом створення рекламного повідомлення, відповідно до їх потреб та основних характеристик рекламованої продукції» (*Ястремська і Поклонська, 2015, с. 75*) і пропонують наступні етапи її формування: визначення цілей рекламної стратегії та цільової аудиторії споживачів; визначення потреб споживачів у продукції та відповідності характеристик продукції потребам цільової аудиторії; аналіз реклами конкурентів; визначення концепції реклами продукції та розроблення рекламного продукту; вибір каналів рекламних комунікацій; оцінювання величини рекламного бюджету. Отже, призначення рекламної стратегії науковці вбачають у визначенні переваг продукції, передачі інформації про них потенційним споживачам та формуванні у споживачів рішення про придбання продукції. Інші

дослідники, враховуючи класичні підходи до стратегічного планування в рекламній діяльності, ґрунтовно викладені Балабановою Л. В. і Юзик Л. О. (*Балабанова і Юзик, 2013*), визначають послідовність етапів розробки рекламної стратегії, починаючи з дослідження чинників впливу на вибір рекламної стратегії і завершуючи оцінкою її ефективності. При цьому автори наголошують на важливості такого етапу, як медіапланування та бюджетування.

Розглядаючи медіапланування як складову системи рекламного менеджменту, Радкевич Л. А. (*Радкевич, 2016*) зазначає, що медіапланування реалізує мету максимізації контакту з цільовою аудиторією за допомогою використання засобів маркетингової комунікації. Заслуговує на увагу сформований дослідником банк конкретизованих задач медіапланування та запропонована центрована система медіапланування, що відображає ітераційність процесу медіапланування.

Успіх рекламної комунікації, насамперед, визначає правильний вибір ефективних засобів передачі рекламного звернення. Вирішення цієї проблеми впливає на кількість потенційних споживачів, до яких надійде сигнал рекламного посилення, силу впливу на них, розмір бюджету на рекламну діяльність та ефективність витрат. Тому основним завданням медіапланування є оптимізація схеми розміщення рекламних матеріалів.

Витрати на рекламні заходи знаходять відображення в рекламному бюджеті. Особливістю цих витрат на думку Ступницького О. І., є те, що їх ефект часто може бути відчутний лише через тривалий час після здійснення рекламної кампанії. Автор ці витрати вважає «інвестиціями, що, подібно до інших капіталовкладень, окупуються роками» (*Ступницький, 2009, с. 52*) і до основних факторів, що впливають на обсяг рекламних витрат, відносить: специфіку рекламованого товару та етап його життєвого циклу; обсяг і географічні розміри ринку; показники результативності збутової діяльності; роль реклами в комплексі маркетингу; витрати конкурентів.

Обираючи метод визначення рекламного бюджету, рекламодавцеві, перш за все, необхідно порівняти ймовірні витрати на його застосування з очікуваним ефектом. Розряд різних методичних підходів дозволяє зробити висновок про те, що найбільш ефективними є аналітичні методи, які враховують причинно-наслідкові зв'язки у рекламній діяльності.

В процесі планування рекламної кампанії беруть участь як структурні підрозділи рекламного агентства, так і маркетинговий відділ рекламодавця. Результатом цього процесу є сформований план рекламної кампанії на певний період. Його реалізація потребує оцінки ефективності рекламного менеджменту підприємства, яка допоможе керівництву підприємства корегувати рекламну діяльність і таким чином досягати маркетингових цілей з меншими витратами. Науковці (*Балабанова і Юзик, 2013; Яловега, 2013*) пропонують визначати як економічну, так і комунікативну ефективність рекламної діяльності. Економічна ефективність відображає результативність вкладених у рекламні заходи коштів (метод «ефект-витрати», метод порівняння обсягів реалізації продукції до і після здійснення рекламного заходу, тощо). Комунікативна ефективність дозволяє встановити, наскільки ефективно рекламне звернення передає цільовій аудиторії всі необхідні відомості та формує бажану для рекламодавця точку зору (загальне охоплення цільової аудиторії; ступінь привернення уваги: запам'ятовування, упізнання; яскравість і глибина враження).

В цілому серед головних чинників успішності рекламної діяльності слід виділити наступні: «творче рішення, реалізоване в рекламному повідомленні; правильність обраних каналів комунікації з цільовою аудиторією; обсяг зусиль, направлених на здійснення впливу на цільову аудиторію реклами (напряму залежить від розміру рекламного бюджету)» (*Глинський та ін., 2018, с. 41*).

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Функціональні сфери рекламного

менеджменту пов'язані з рекламними дослідженнями, плануванням, організацією і контролем рекламної діяльності та спрямовані на досягнення конкретних маркетингових цілей. Їх зміст і масштаб залежать від ступеня впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, факторів і ресурсів, що формують підтримку рекламної діяльності, характеристик цільової аудиторії та інших чинників.

Основною функцією реклами є формування у споживачів конструктивної мотивації, що спрямована на придбання рекламованих товарів. Дослідники розглядають рекламу як інструмент розвитку ринкових відносин, що суттєво впливає на позицію підприємства на ринку. Для досягнення цієї мети підприємство повинно встановити контакт з потенційним споживачем, представити йому свій товар, заохотити та переконати потенційного споживача придбати товар, що пропонується.

Проведені дослідження дають змогу конкретизувати функціональні сфери рекламного менеджменту підприємств та визначити напрями їх удосконалення. З метою адаптації до вимог ринку, на нашу думку, подальшого дослідження і вирішення потребують проблеми пошуку нових підходів щодо оптимізації процесу стратегічного планування рекламної діяльності та оцінки її ефективності, використання сучасних каналів комунікацій (реклама в мережі Інтернет, реклама в соціальних мережах), розробки рекламних звернень, визначення особливостей реклами в різних галузях діяльності.

#### Авторські внески

Концептуалізація: Бойко Ольга, Морохова Валентина

Зберігання даних: Бойко Ольга

Формальний аналіз: Бойко Ольга

Придбання фінансування: Бойко Ольга, Морохова Валентина

Розслідування: Бойко Ольга, Морохова Валентина

Методика: Бойко Ольга, Морохова Валентина

Адміністрація проекту: Бойко Ольга

Ресурси: Морохова Валентина

Нагляд: Бойко Ольга

Підтвердження: Бойко Ольга, Морохова Валентина

Візуалізація: Бойко Ольга, Морохова Валентина

Написання: Бойко Ольга, Морохова Валентина

#### Список бібліографічного опису:

1. Бавіна, Г. І., Леміш, К. М., & Швачко, В. А. (2020). Механізм рекламного менеджменту на підприємствах туристичної сфери. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*, № 49, 77-82. <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-15> (дата звернення 07.06.2022)
2. Балабанова, Л. В., & Юзик, Л. О. (2013). Рекламний менеджмент : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 392.
3. Войнаренко, С. М. (2015). Рекламна стратегія в системі формування маркетингової політики підприємства *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, № 6 (22), 175-179. URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html> (дата звернення 24.06.2022)
4. Глинський, Н. Ю., Гірна, О. Б., & Мороз, Л. А. (2018). Сутність управління рекламною діяльністю на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, № 8, 38-42. URL : <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/8> (дата звернення 07.06.2022)
5. Горбик, В. Ринок Інтернет-реклами в Україні наздогнав за обсягом традиційну рекламу. URL : <https://dev.ua/news/rynok-internet-reklamy-v-ukraini> (дата звернення 15.06.2022)
6. Олексенко Ю. О., & Сидоренко, О. В. (2020). Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 2, 147-154. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-26> (дата звернення 12.07.2022)
7. Радкевич, Л. А. (2016). Систематизація цілей та задач медіапланування в рекламному менеджменті. *Причорноморські економічні студії*, Вип. 12(2), 26-32.
8. Рудика, В. (2021). Особливості рекламного менеджменту в когнітивній галузі: аспекти віртуалізації. *Економіка та суспільство*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-53> (дата звернення 15.06.2022)

9. Ступницький, О. І. (2009). Координація рекламної стратегії зі стратегіями інших елементів комплексів комунікації та маркетингу (практика оптимізації формування рекламного бюджету). *Теоретичні та прикладні питання економіки*, № 20, 51-61.
10. Яловега, Н. І. (2013). Оцінка ефективності рекламного менеджменту підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу : науковий економічний журнал*. № 3 (23), 96-99.
11. Ястремська, О. М., & Поклонська, Л. С. (2015). Рекламна стратегія: теоретичні положення та класифікація. *Економіка розвитку: науковий журнал*, № 2(74), 70-78.

### References:

- Bavina, H. I., Lemish, K. M., & Shvachko, V. A. (2020). Mekhanizm reklamnoho menedzhmentu na pidpriemstvakh turystychnoi sfery [The mechanism of advertising management at enterprises in the tourism sector]. *Electronic scientific and practical journal "Market Infrastructure"*, 49, pp. 77-82. <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-15> (accessed 07 June 2022). [in Ukrainian].
- Balabanova, L. V., & Yuzyk, L. O. (2013). *Reklamnyi menedzhment [Advertising management]: a textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature, 392 p. [in Ukrainian].
- Voinarenko, S. M. (2015). Reklamna stratehiia v systemi formuvannia marketynhovoï polityky pidpriemstva [Advertising strategy in the system of forming the company's marketing policy]. *Economy: realities of time. Scientific journal*, 6 (22), pp. 175-179. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html> (accessed 24 June 2022). [in Ukrainian].
- Hlynskyi, N. Yu., Hirna, O. B., & Moroz, L. A. (2018). Sutnist upravlinnia reklamnoiu diialnistiu na pidpriemstvi [The essence of managing advertising activities at the enterprise]. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, 8, pp. 38-42. Retrieved from <https://nzlupb.org.ua/index.php/journal/article/view/8> (accessed 07 June 2022). [in Ukrainian].
- Horbik, V. Rynok Internet-reklamy v Ukraini nazdohnay za obsiahom tradytsiinu reklamu [The Internet advertising market in Ukraine has overtaken traditional advertising in terms of volume]. Retrieved from <https://dev.ua/news/rynok-internet-reklamy-v-ukraini> (accessed 15 June 2022). [in Ukrainian].
- Oleksenko Yu. O., & Sydorenko, O. V. (2020). Reklamna diialnist pidpriemstva ta napriamy yii udoskonalennia [Advertising activity of the enterprise and directions for its improvement]. *Scientific View: Economics and Management*, 2, pp. 147-154. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-26> (accessed 12 July 2022). [in Ukrainian].
- Radkevych, L. A. (2016). Systematyzatsiia tsilei ta zadach mediaplanuvannia v reklamnomu menedzhmenti [Systematization of goals and objectives of media planning in advertising management]. *Black Sea Economic Studies*, Vol. 12(2), pp. 26-32. [in Ukrainian].
- Rudyka, V. (2021). Osoblyvosti reklamnoho menedzhmentu v koksohimichnii haluzi: aspekty virtualizatsii [Features of advertising management in the coke industry: aspects of virtualization]. *Economy and society*, vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-53> (accessed 15 June 2022). [in Ukrainian].
- Stupnytskyi, O. I. (2009). Koordynatsiia reklamnoi stratehii zi stratehiiamy inshykh elementiv kompleksiv komunikatsii ta marketynhu (praktyka optymizatsii formuvannia reklamnoho biudzhetu) [Coordination of the advertising strategy with the strategies of other elements of the communication and marketing complexes (practice of optimizing the formation of the advertising budget)]. *Theoretical and applied issues of economics*, 20, pp. 51-61. [in Ukrainian].
- Yaloveha, N. I. (2013). Otsinka efektyvnosti reklamnoho menedzhmentu pidpriemstva [Evaluation of the effectiveness of advertising management of the enterprise]. *Bulletin of the Berdyan University of Management and Business: a scientific economic journal*, 3(23), pp. 96-99. [in Ukrainian].
- Yastremska, O. M., & Poklonska, L. S. (2015). Reklamna stratehiia: teoretychni polozhennia ta klasyfikatsiia [Advertising strategy: theoretical provisions and classification]. *Development Economics: Scientific Journal*, 2(74), pp. 70-78. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 15.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-5>

## МЕНЕДЖМЕНТ

JEL Classification: M10, M19

Вахович Ірина, д.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<http://orcid.org/0000-0003-1129-203X>  
[irina-vaxovitch@lntu.edu.ua](mailto:irina-vaxovitch@lntu.edu.ua)

Vakhovych Iryna, Doctor of Economic Sciences, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<http://orcid.org/0000-0003-1129-203X>  
[irina-vaxovitch@lntu.edu.ua](mailto:irina-vaxovitch@lntu.edu.ua)

Недопад Григорій, доктор філософії  
 Луцький національний технічний університет  
<http://orcid.org/0000-0002-7692-861X>  
[grigorii.nedopad@gmail.com](mailto:grigorii.nedopad@gmail.com)

Nedopad Hryhorii, Doctor of Philosophy  
 Lutsk National Technical University  
<http://orcid.org/0000-0002-7692-861X>  
[grigorii.nedopad@gmail.com](mailto:grigorii.nedopad@gmail.com)

Казюк Яніна, д.н., державного управління, професор  
 Луцький національний технічний університет  
<http://orcid.org/0000-0002-5003-4896>  
[yanina.m.k@ukr.net](mailto:yanina.m.k@ukr.net)

Kaziuk Yanina, Doctor of Sciences in Public Administration  
 Lutsk National Technical University  
<http://orcid.org/0000-0002-5003-4896>  
[yanina.m.k@ukr.net](mailto:yanina.m.k@ukr.net)

Галушчак Валентина, к.е.н., доцент  
 Луцького національного технічного університету  
<http://orcid.org/0000-0003-1113-7400>  
[galushchak.valentina@lntu.edu.ua](mailto:galushchak.valentina@lntu.edu.ua)

Galushchak Valentuna, Ph. D. in Economics, Associate  
 Lutsk National Technical University  
<http://orcid.org/0000-0003-1113-7400>  
[galushchak.valentina@lntu.edu.ua](mailto:galushchak.valentina@lntu.edu.ua)

## ДО ПИТАННЯ БАГАТОРІВНЕВОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ВТОРГНЕННЯ

Стаття розкриває питання багаторівневості системи публічного управління в кризових умовах військового вторгнення, типові функції кожного з рівнів публічного управління в Україні (мирний час), ризики та загрози децентралізаційних процесів за базовими чинниками розвитку територіальних соціально-економічних систем та їх загострення в умовах військового стану, перегляд повноважень державних органів влади у воєнний період. Визначено результати реалізації реформи децентралізації в Україні. У науковому, теоретичному і практичних дослідженнях розглянуто поняття «децентралізація», що дає змогу вказати на її багатоаспектність та розглядається різнопланово. На цій основі, під поняттям «децентралізація» розуміємо процес перерозподілу владних повноважень, компетенцій та ресурсів від центральних органів державної влади до місцевих органів влади та самоврядування. Подана систематизація ризиків децентралізації за базовими чинниками розвитку територіальних соціально-економічних систем. Згруповано типові функції багаторівневої системи публічного управління в Україні.

**Ключові слова:** публічне управління, кризові умови, військове вторгнення, децентралізація влади, військовий стан.

## TO QUESTION OF MULTILEVEL OF SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT IN CRISIS TERMS OF MILITARY ENCROACHMENT

The article exposes the question of multilevel of the system of public management in the crisis terms of military encroachment, typical functions each of levels of public management at Ukraine (peace-time), risks and threats of децентралізаційних processes after the base factors of development of the territorial socio-economic systems and their intensifying in the conditions of the military state, revision of plenary powers of public organs of power in a military period. The results of realization of reform of decentralization are certain in Ukraine. In scientific, theoretical and practical researches a concept «decentralization», that gives an opportunity to specify on her multidimensionality and різнопланово is examined, is considered. On this basis, under a concept «decentralization» understand the process of redistribution of imperious plenary powers, competences and resources from central public authorities to local authorities and self-government. The given systematization of risks of decentralization is after the base factors of development of territorial socio-economic systems. The typical functions of the multilevel system of public management are grouped at Ukraine.

**Keywords:** *public management, crisis terms, military encroachment, decentralization of power, military state.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Започатковані в довоєнний період зміни в публічному управлінні та поглиблення процесів децентралізації, кінцева мета якої - достатній рівень автономності органів місцевого самоврядування в питаннях формування та реалізації регіональної політики, чіткий розподіл ресурсної бази, видаткових повноважень та функцій між різними рівнями управління, дієві стимули та механізми відповідальності органів місцевого самоврядування, у сукупності спрямовані на забезпечення ефективності публічного сектору та надання якісних суспільних послуг.

З моменту повномасштабного військового вторгнення РФ на територію України, критично загрозливої ситуації для держави, підходи та принципи усієї багаторівневої системи публічного управління набувають радикальних змін та небаченої раніше відповідальності за прийняті рішення. Ціна таких рішень – існування країни. За словами Копанчук В.О., «процес становлення та розширення імперської Росії завжди супроводжувався війнами з Україною. Росія прагнула знищити нашу суб'єктність. Історія стосунків українського та російського народів – це літопис воєн, визвольних повстань українців і послідовної політики русифікації та асиміляції українців» (Копанчук, 2020). У таких складних умовах розгляд принципів та функцій усіх рівнів публічної влади є особливо актуальним.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Розгляд питань, пов'язаних з переглядом принципів та функцій усіх рівнів публічної влади у зв'язку з критичними загрозами, зумовленими військовим вторгненням, не є поширеним предметом наукових досліджень вітчизняних та закордонних вчених. Це зумовлено розумінням науковцями нетиповості та малоімовірності сценаріїв повномасштабних вторгнень однієї країни у цивілізованому світі. Систематизація дій у критичних ситуаціях покладена на військово-силовий блок та носять, в основному, прикладний характер з грифом таємничості. Разом з тим, певні аспекти функціоналу органів влади у нетипових кризових умовах досліджуються науковцями з позиції публічного управління національною безпекою, публічного управління кризовими явищами, особливостями публічного управління в умовах гібридної війни. У таких контекстах слід виокремити роботи Копанчука В.О., (Копанчук, 2020), Дегтярьової І.О., Куйбіди В.С., Петровського П.М. (Дегтярьова, Куйбіда та ін., 2022), Задорожної М. І. (Задорожна, 2017), Ситника Г.П. (Ситник, 2012) та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.**

Разом з тим, невирішеними залишаються питання багаторівневості системи публічного управління в країні в умовах військового вторгнення, перегляд функцій та відповідальності, пріоритетності кроків та надання повноважень органам влади різних рівнів з врахуванням ризиків та потреб. Актуальність такого дослідження зумовлена потребою пошуку найбільш доцільного сценарію взаємодії органів влади різних рівнів.

**Цілі статті** полягають у розкритті особливостей багаторівневості системи публічного управління в кризових умовах військового вторгнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Багаторівневу систему публічного управління та типові функції кожного рівня в Україні, що відповідають стратегічним та поточним цілям децентралізації влади та базуються на засадах мирного співіснування країни, спрямованого на розвиток країни, подано у табл.1.

Розгляд функцій загальнодержавного та регіонального рівнів влади дозволяє зрозуміти цілісність багаторівневої системи публічного управління та взаємозв'язок між ними. Визначальним елементом цієї системи є забезпечення ефективності функціонування кожного рівня та кожної ланки, що у сукупності забезпечить ефективність публічного управління у державі, її виживання, конкурентність і розвиток.

Таблиця 1 – Типові функції багаторівневої системи публічного управління в Україні (мирний час) (Конституція України), (Ковбасюк, Ващенко та ін., 2012)

Рівні управління	Покладені функції
<b>Загальнодержавний рівень</b>	
Президент України	Глава держави, виступає від її імені. Президент України є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина. Виконує представницьку, установчу, контрольну та інші функції. Як представник держави у внутрішньополітичних відносинах Президент України: забезпечує державну незалежність, національну безпеку і правонаступництво держави; звертається з посланнями до народу та із щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України та ін. У зовнішньополітичних відносинах Президент України: представляє державу в міжнародних відносинах, здійснює керівництво зовнішньополітичною діяльністю держави, веде переговори та укладає міжнародні договори України; приймає рішення про визнання іноземних держав; приймає вірчі та відкличні грамоти дипломатичних представників іноземних держав тощо.
Верховна рада України	Єдиний загальнонаціональний постійно діючий колегіальний виборний орган законодавчої влади. Головними функціями Верховної Ради є: 1) законодавча (пріоритетна); 2) представницька; 3) установча (державотворча, організаційна); 4) функція парламентського контролю; 5) бюджетно-фінансова функція; 6) зовнішньополітична функція
Кабінет Міністрів України	Вищий орган у системі органів виконавчої влади. Функції та завдання: забезпечення державного суверенітету та економічної самостійності України, здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави, виконання Конституції та законів України, актів Президента України; - вжиття заходів щодо забезпечення прав і свобод людини та громадянина, створення сприятливих умов для вільного і гармонійного розвитку особистості; - забезпечення проведення бюджетної, фінансової, цінкової, інвестиційної, у тому числі амортизаційної, податкової, структурно-галузевої політики; політики у сферах праці та зайнятості населення, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування; - розроблення і виконання загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, культурного розвитку, охорони довкілля, а також розроблення, затвердження і виконання інших державних цільових програм; - забезпечення розвитку і державної підтримки науково-технічного та інноваційного потенціалу держави; - забезпечення рівних умов для розвитку всіх форм власності; здійснення управління об'єктами державної власності відповідно до закону; - здійснення заходів щодо забезпечення обороноздатності та національної безпеки України, громадського порядку, боротьби із злочинністю, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; - організація і забезпечення провадження зовнішньоекономічної діяльності, митної справи; - спрямування та координація роботи міністерств, інших органів виконавчої влади, здійснення контролю за їх діяльністю.
Міністерства	Функції та завдання: 1) забезпечення нормативно-правового регулювання; 2) визначення пріоритетних напрямів розвитку; 3) інформування та надання роз'яснень щодо здійснення державної політики; 4) узагальнення практики застосування законодавства, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення та внесення в установленому порядку проектів законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів на розгляд глави держави та уряду; 5) здійснення інших завдань, визначених законами України та покладених на нього актами Президента України.
<b>Регіональний</b>	
Місцеве самоврядування (територіальні громади, сільські, селищні, міські, районні та обласні ради, сільські, селищні та міські голови, виконавчі органи рад)	Функції та завдання: управління майном, затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, контроль їх виконання; затвердження бюджетів відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контроль їх виконання; встановлення місцевих податків і зборів; забезпечення проведення місцевих референдумів та реалізація їх результатів; утворення, реорганізація та ліквідація комунальних підприємств, організацій і установ, а також контроль за їх діяльністю; вирішення інших питань місцевого значення, віднесених законом до їх компетенції
Місцеві державні адміністрації	Елемент структури міжінституційних владних відносин. Забезпечення виконання Конституції України, її законодавства та нормативних актів вищих органів виконавчої влади (Президента України, Кабінету Міністрів України, галузевих міністерств), прийнятих у межах їх компетенції; 2) реалізація економічних, природоохоронних та інших програм (місцевих і загальнодержавних), виконання бюджетів і звітування про їх виконання; 3) взаємодія з органами місцевого самоврядування та здійснення делегованих ними функцій.

У довоєнний період, Україна динамічно, системно і ефективно впроваджувала реформу децентралізації, як один із важливих напрямів удосконалення системи публічного управління.

У Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні визначено такі очікувані результати реалізації реформи децентралізації в Україні (*Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014*):

- посилення організаційної, матеріальної та правової спроможності територіальних громад, а також органів місцевого самоврядування, провадження їх діяльності на основі принципів та положень, визначених у Європейській хартії місцевого самоврядування;

- введення механізму реалізації контролю для місцевих органів виконавчої влади та населення за наданням якісних публічних послуг органами місцевого самоврядування, територіальними органами центральних органів виконавчої влади;

- розробка та впровадження стандартів (нормативів) та критеріїв оцінювання якості наданих населенню органами місцевого самоврядування базового та регіонального рівнів публічних послуг;

- створення правових умов для розвитку форм прямої демократії та максимально широкого залучення населення, інших суб'єктів громадянського суспільства до прийняття управлінських рішень;

- забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць в державі шляхом формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади;

- створення ОТГ, що здатні через органи місцевого самоврядування або самостійно займатись вирішенням питань місцевого значення;

- «визначення чітких меж кожної адміністративно-територіальної одиниці, забезпечення повсюдності юрисдикції органів місцевого самоврядування на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці та недопущення наявності в межах території громади інших адміністративно-територіальних одиниць такого ж рівня;

- зміна статусу місцевих держадміністрацій з органів загальної компетенції на контрольно-наглядові органи у системі виконавчої влади з функцією координації діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади на відповідній території;

- забезпечення чіткого розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування базового та регіонального рівня, місцевими держадміністраціями та територіальними органами центральних органів виконавчої влади» (*Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014*).

За період 2014-2020 рр. в Україні було прийнято ряд нормативно-законодавчих актів, спрямованих на розгортання реформи децентралізації, зокрема:

- Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (*Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII*) щодо формування базового рівня місцевого самоврядування та визнання спроможними ті «територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» (*Методика формування спроможних*

територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214);  
 – про внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України (з питань фінансової децентралізації);

– Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (*Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII*), яким визначено механізм вирішення спільних проблем громад з утилізації та переробки сміття, розвитку загальної інфраструктури тощо;

– Закон України «Про засади державної регіональної політики» (*Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII*), що визначає державну підтримку регіонального розвитку та розвитку інфраструктури;

– Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (*Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020: Указ Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 р.*), згідно з якою «метою політики у сфері децентралізації є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні. Результатом впровадження реформи має стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики» (*Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020: Указ Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 р.*);

– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» (*Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад: Закон України від 16.04.2020 № 562-IX*), на основі якого нині нова система адміністративно-територіального устрою базового рівня нараховує 1470 територіальних громад;

– пакет законів України з питань розширення повноважень органів місцевого самоврядування та процесу оптимізації надання адміністративних послуг;

– Постанову Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» (*Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX*), в результаті чого відбулось укрупнення кількості районів в Україні з 490 до 136 одиниць на субрегіональному рівні тощо.

1. У науковому спектрі теоретичних і практичних досліджень поняття «децентралізація» є доволі багатоаспектним та розглядається різнопланово. На семантичному рівні термін «децентралізація» (від латинського de – протиставлення, префікс заперечення; centralis – центральний, серединний) трактується як знищення, ослаблення або скасування централізації і розширення прав низових органів управління (*Романенко, 2003*). Фактично, йдеться про певний розподіл функцій і повноважень між державним (центральним) і місцевими рівнями управління з розширенням прав останніх. З точки зору політології, децентралізація може розглядатися навіть «як управлінська політична система, покликана здійснювати владно значущі практичні рішення, що географічно чи організаційно перебувають поза межами безпосереднього впливу центральної влади; політичний процес, що передбачає делегування центральним урядом певних повноважень на місцевий рівень з метою оптимізації практичного вирішення питань загальнонаціонального значення, а також утілення в життя специфічних регіонально-локальних програм» (*Децентралізація: короткий словник політологічних термінів. URL: politics.ellib.org.ua*). Водночас, серед науковців відсутня одностайність у розгляді сутності децентралізації (*Вахович, Недопад, 2021*), яка розглядається вченими як: поділ прав; розподіл функцій та повноважень; особливий правовий режим; перерозподіл відповідальності між рівнями влади; система управління; передача владних

повноважень та відповідальності; процес розширення та зміцнення прав і повноважень адміністративно-територіальних одиниць чи органів нижчого рівня зі зменшенням компетенції відповідного центру тощо.

Погоджуючись з багатьма підходами, додамо, що децентралізацію однозначно варто розглядати саме як процес, що триває на довгостроковій основі, має ознаки управлінської діяльності та повинен підкріплюватись належним ресурсним забезпеченням при передачі повноважень. На цій основі, вважаємо, що під децентралізацією слід розуміти процес перерозподілу владних повноважень, компетенцій та ресурсів від центральних органів державної влади до місцевих органів влади та самоврядування. Підкреслимо, що переважно в даному випадку передача прав на прийняття рішень відбувається не ієрархічно підпорядкованим структурам центральної влади, а виборним органам місцевого рівня, які максимально обізнані у територіальній проблематиці та підзвітні громаді.

Причинами, що зумовлюють необхідність децентралізації, традиційно вважаються потреби в ефективності, мобілізації ресурсів, прозорості їх використання, підзвітності. І об'єднати їх усі в одному напрямі видається можливим із взяттям за основу принципу субсидіарності. Він може розглядатися як ключовий принцип інституціональної організації влади і управління, основна ідея якого полягає в тому, що «політична влада повинна втручатися тільки в тих межах, за яких суспільство і його складові групи не в змозі задовольнити різноманітні потреби» (Вахович, Недопад, 2020).

Однак, дані дослідження були та будуть актуальними у мирний час. Під час же повномасштабного військового вторгнення росії на територію незалежної України, принципи побудови багаторівневої системи публічного управління потребують коригування. Таке коригування зумовлене потребою збереження країни, її цілісності, що можливо виключно єднанням усіх гілок влади, бізнесу та громадськості для цієї мети.

У публікації Вахович І.М., Недопад Г.В. (*Децентралізація: короткий словник політологічних термінів*. URL: [politics.ellib.org.ua](http://politics.ellib.org.ua)), (Вахович, Недопад, 2021), аргументуючи безумовно позитивний ефект реформи децентралізації в напрямку фінансового забезпечення об'єднаних територіальних громад в Україні, виокремлено ймовірність виникнення негативних наслідків та впливів. Систематизація ризиків децентралізації подана у таблиці 1.

Таблиця 1 - Систематизація ризиків децентралізації за базовими чинниками розвитку територіальних соціально-економічних систем  
(*Децентралізація: короткий словник політологічних термінів*. URL: [politics.ellib.org.ua](http://politics.ellib.org.ua)), (Вахович, Недопад, 2021)

Базові чинники розвитку територій	Ризики та виклики
Професійний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Корупційні ризики та виклики через політичні, родинні, кулуарні, локальні чи інші домовленості представників органів влади</li> <li>✓ Ризики та виклики низького рівня менеджменту, в т.ч. фінансового в органах місцевого самоврядування</li> </ul>
Наявності ресурсів для функціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ризики нестачі фінансових ресурсів в окремих територіях</li> <li>✓ Ризики зменшення залучення державних коштів у вигляді трансфертів, фондів</li> <li>✓ Ризики поглиблення асиметрій ресурсних можливостей розвитку територій з позиції розвитку підприємництва, наявності надр, майна, збору податків</li> <li>✓ Ризики поглиблення територіальної диференціації соціально-економічного розвитку</li> </ul>
Співпраці з системою вищого рівня, складовою якої вона є	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ризики та виклики для макроекономічної стабільності</li> <li>✓ Ризики та виклики поглиблення територіальної фінансової нерівності держави</li> <li>✓ Ризики та виклики порушення принципів соціальної справедливості</li> <li>✓ Ризики та виклики втрати цілісності країни через можливі сепаратистські настрої</li> </ul>

Таким чином, поруч з низкою переваг децентралізаційних процесів, вони містять певні ризики та загрози. Тому територіальні громади базового рівня, як і органи місцевого самоврядування вищих рівнів, беручи на себе додаткові майнові, бюджетні та соціальні питання, мають усвідомлювати та нести відповідальність за розвиток території. Органи ж державної влади повинні враховувати систему наведених ризиків при формуванні положень стратегії національної безпеки.

Військова агресія, зокрема повномасштабне військово вторгнення РФ на територію України, зумовлює особливу потребу врахування виокремлених ризиків та їх нейтралізацію. Основна загроза у цій вкрай небезпечній ситуації від багаторівневості влади полягає у ймовірній зраді окремих суб'єктів – керівників місцевих органів влади та самоврядування.

Як зазначається в аналітичних матеріалах Стратегія і тактика гібридних війн у контексті військової агресії Росії проти України. Незалежний аналітичний центр геополітичних досліджень «Борисфен Інтел», головна мета РФ щодо України – послабити та децентралізувати нашу державу, привести до влади проросійське, підконтрольне Росії керівництво, зірвати її європейський курс, повернувши Україну під контроль Російської Федерації. При цьому стратегія та тактика дій Москви проти України включає послідовні кроки з реалізації розглянутих вище підходів (Дробуш, 2014). Тобто децентралізація, яка має низку переваг забезпечення розвитку територій через зацікавлення та відповідальність місцевих органів влади у в мирний період, у воєнний же період є певним ризиковим інструментом ослаблення країни.

Тому принципи, притаманні багаторівневій системі управління у період військового нападу та повномасштабного військового вторгнення повинні бути переглянуті в сторону надання більших повноважень державних органів влади. Разом з тим, ЗУ «Про правовий режим військового стану» передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень.

Військовим командуванням при цьому є Головнокомандувач Збройних Сил України, Командувач об'єднаних сил Збройних Сил України, командувачі видів та окремих родів військ (сил) Збройних Сил України, командувачі (начальники) органів військового управління, командири з'єднань, військових частин Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань (стаття 3 ЗУ «Про правовий режим військового стану») (*Стратегія і тактика гібридних війн у контексті військової агресії Росії проти України URL: <http://bintel.com.ua/uk/article/gibrid-war/>*).

На територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи - військові адміністрації.

При цьому, військово командування самостійно визначає доцільність залучення органів місцевого самоврядування до встановлення заборон та обмежень конституційних прав і свобод людини і громадянина, а також прав і законних інтересів юридичних осіб.

Порядок же оголошення військового стану, згідно ст.5 ЗУ «Про правовий режим військового стану» передбачає послідовність таких дій (ЗУ «Про правовий режим військового стану», 2015):

- Рада національної безпеки і оборони України подає на розгляд Президентіві України пропозиції щодо введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях;

- Президент України у разі прийняття відповідного рішення видає указ про введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях і негайно звертається до Верховної Ради України щодо його затвердження та подає одночасно відповідний проект закону;

- Верховна Рада України затверджує Указ Президента України про введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях, який підлягає негайному оголошенню через засоби масової інформації або оприлюдненню в інший спосіб.

Слід додати, що в умовах військового вторгнення подальша доля країни залежить від скоординованих дій Президента України, Збройних Сил України, громадянської свідомості, міжнародної солідарності та військової допомоги. Україна нині демонструє неабияку стійкість та ефективність кожної з ланок.

**Висновки.** Таким чином, багаторівневість системи публічного управління в кризових умовах військового вторгнення та оголошення воєнного стану об'єктивно вимагає перегляду функцій кожного з рівнів влади, зосередженості на єдиному центрі прийняття рішень, громадянській підтримці такого центру та міжнародній допомозі.

#### Авторські внески:

Концептуалізація: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

Зберігання даних: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

Формальний аналіз: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак

Валентина

Придбання фінансування: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак

Валентина

Розслідування: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

Методика: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

Адміністрація проекту: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак

Валентина

Ресурси: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

Нагляд: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

Підтвердження: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

Візуалізація: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

Написання: Вахович Ірина, Недопад Григорій, Казюк Яніна, Галушак Валентина

#### Список бібліографічного опису:

2. Копанчук В.О. Обґрунтування концепції державної політики у сфері громадської безпеки в умовах гібридної війни. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3 2020. С.220-225.

3. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

4. Задорожна М.І. Державне управління в умовах гібридної війни: маніпуляція суспільною свідомістю/М.І.Задорожна// Публічне адміністрування: теорія та практика. - 2017. - Вип. 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_2_9).

5. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 544 с. 8.

6. Конституція України. <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>.

7. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

9. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

10. Методика формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214 (в редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 34) / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-%D0%BF>

11. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

12. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
13. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 р. Офіційний вісник України. 2015. № 4. С. 8. Ст. 67.
14. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад: Закон України від 16.04.2020 № 562-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text>
15. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>
16. Романенко О.Р. Фінанси: підручник. Київ, КНЕУ. 2003. 312 с.
17. Децентралізація: короткий словник політологічних термінів. URL: [politics.ellib.org.ua](http://politics.ellib.org.ua)
18. Вахович І.М., Недопад Г.В. Бюджетна ефективність території: механізми підвищення в умовах децентралізаційних впливів: монографія. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2021. 340 с.
19. Вахович І.М., Недопад Г.В. Ризики бюджетної децентралізації. Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (5 грудня 2020 р.) / відп. ред. В.В. Чудовець. Вип. 14. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. 428 с. С. 53–55.
20. Дробуш І. Децентралізація та субсидіарність як необхідні умови реалізації соціальних прав територіальних громад на місцевому рівні. Національний юридичний журнал: теорія та практика. 2014. № 3. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2014/3/10.pdf>
21. Стратегія і тактика гібридних війн у контексті військової агресії Росії проти України. Незалежний аналітичний центр геополітичних досліджень «Борисфен Інтел». URL: <http://bintel.com.ua/uk/article/gibrid-war/>.
22. ЗУ «Про правовий режим військового стану». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250.

### References:

1. Kopanchuk V.O. (2020). Justification of the concept of state policy in the field of public security in the conditions of hybrid warfare. Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration. Volume 31 (70) №. 3. P.220-225. [in Ukrainian]
2. Public management and administration in the conditions of war and in the post-war period in Ukraine: materials of Vseukr. science and practice conf. in three volumes, Kyiv, DZVO "University of Education Management" National Academy of Sciences of Ukraine, April 15-28, 2022; ed. board: I.O. Degtyareva, V.S. Kuybida, P.M. Petrovskiy et al., comp. THEN. Miller. Vol. 2. K.: DZVO "UMO" National Academy of Sciences of Ukraine, 2022. 246 p. [in Ukrainian]
3. Zadorozhna M.I. (2017). Public administration in conditions of hybrid war: manipulation of public consciousness. Public administration: theory and practice. - Issue 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_2_9). [in Ukrainian]
4. Sytnyk H.P. (2012). State management in the field of national security (conceptual and organizational and legal foundations): textbook. Kyiv: NADU. 544 p. 8. [in Ukrainian]
5. Constitution of Ukraine. <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>.
6. Public administration: textbook: in 2 volumes / Nat. Acad. state example under the President of Ukraine; ed. coll.: Yu. V. Kovbasiuk (chairman), K. O. Vashchenko (deputy chairman), Yu. P. Surmin (deputy chairman) [etc.]. – K.; Dnipropetrovsk: NADU, 2012. - Vol. 1. - 564 p.
7. On the approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04.01.2014 No. 333-r / Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
8. On voluntary unification of territorial communities: Law of Ukraine dated 05.02.2015 No. 157-VIII / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
9. Methodology for the formation of capable territorial communities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 08.04.2015 No. 214 (as amended by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 24.01.2020 No. 34) / Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-%D0%BF>
10. On cooperation of territorial communities: Law of Ukraine dated 17.06.2014 No. 1508-VII / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
11. On the principles of state regional policy: Law of Ukraine dated February 5, 2015 No. 156-VIII / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
12. Sustainable development strategy "Ukraine - 2020: Decree of the President of Ukraine No. 5/2015 of January 12, 2015. Official Gazette of Ukraine. 2015. No. 4. С. 8. Art. 67.
13. On making changes to some laws of Ukraine regarding the definition of territories and administrative centers of territorial communities: Law of Ukraine dated 04/16/2020 No. 562-IX / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text>
14. On the formation and liquidation of districts: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine dated 07.17.2020 No. 807-IX/ Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>
15. Романенко О.Р. (2003). Finance: a textbook. Kyiv, KNEU. 312 p. [in Ukrainian]
16. Decentralization: a short dictionary of political terms. URL: [politics.ellib.org.ua](http://politics.ellib.org.ua)
17. Vakhovich I.M., Nedopad G.V. (2021). Budgetary efficiency of the territory: mechanisms of increase in the conditions of decentralization influences: monograph. Lutsk: DIP LNTU. 340 p. [in Ukrainian]
18. Vakhovich I.M., Nedopad G.V. (2020). Risks of budgetary decentralization. Modern problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in the conditions of globalization of the economy: materials of the XII International. science and practice conf. (December 5, 2020). Vol. 14. Lutsk: IPD of Lutsk National Technical University. 428 p. P. 53–55. [in Ukrainian]
19. Drobush I. (2014). Decentralization and subsidiarity as necessary conditions for the realization of social rights of territorial communities at the local level. National Law Journal: Theory and Practice. № 3. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2014/3/10.pdf> [in Ukrainian]
20. Strategy and tactics of hybrid wars in the context of Russia's military aggression against Ukraine. Independent Analytical Center for Geopolitical Research "Borysfen Intel". URL: <http://bintel.com.ua/uk/article/gibrid-war/>.
21. ZU "On the legal regime of martial law". Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2015, No. 28, Article 250.

Дата подання публікації 10.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-6>

JEL Classification: M10; M19; M20; D83; G14

Kis Halyna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*<https://orcid.org/0000-0003-1009-7021>[galyakiss@gmail.com](mailto:galyakiss@gmail.com)

Кісь Галина, к.е.н., доцент

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*<https://orcid.org/0000-0003-1009-7021>[galyakiss@gmail.com](mailto:galyakiss@gmail.com)

## ENTERPRISE' BUSINESS ADMINISTRATION FEATURES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY INCIPIENCE

The article examines the peculiarities and most important directions of the transformation of the enterprise's business administration in the conditions of the formation of the digital economy. The trends in the development of the digital economy and its impact on business administration at enterprises are disclosed; the need to apply a client-oriented approach in the practice of the company's activities, taking into account the development of the digital economy and transformational processes in business administration; tools for implementing a client-oriented approach and behavioral marketing in the business administration of the enterprise are defined; the role and place of the concept of continuous improvement of activities in the business administration system of a modern enterprise is defined; the expediency and peculiarities of using business process reengineering in the business administration system as an effective method of exiting crisis situations are analyzed; the decomposition of the enterprise reengineering procedure into separate successive stages and sub-stages was carried out; the trends of changes in human resources management as a direction of business administration of the enterprise and the directions of using digital and social channels to involve personnel in digitalization processes and the formation of a new digital organizational culture are determined. Recommendations on the effective construction of the business administration system of the enterprise in the conditions of the formation of the digital economy have been developed. The main research methods were general scientific methods: analysis and synthesis, scientific abstraction, comparison and analogy, information search method. Among the most important directions of the transformation of the business administration of the enterprise under the influence of the digitalization of the economy, customer orientation, the creation and development of platforms for interaction with partners through the formation of ecosystems in the business environment, behavioral marketing, the construction of a system of continuous improvements and development, new approaches to the involvement and development of employees based on digital cultures. The most important directions of digital transformation affecting business administration processes are client-centricity, value proposition management systems, implementation of an innovative culture within the company, etc.

**Key words:** *business administration, enterprise, digital economy, business processes reengineering.*

## ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено особливості та найважливіші напрями трансформації бізнес-адміністрування підприємства в умовах становлення цифрової економіки. Розкрито тенденції розвитку цифрової економіки та її вплив на бізнес-адміністрування на підприємствах; констатовано необхідність застосування в практиці діяльності підприємства клієнтоорієнтованого підходу, враховуючи розвиток цифрової економіки та трансформаційні процеси в бізнес-адмініструванні; визначено інструменти реалізації клієнтоорієнтованого підходу та поведінкового маркетингу у бізнес-адмініструванні підприємства; визначено роль та місце концепції безперервного вдосконалення діяльності у системі бізнес-адміністрування сучасного підприємства; проаналізовано доцільність та особливості використання реінжинірингу бізнес-процесів у системі бізнес-адміністрування як дієвого методу виходу з кризових ситуацій; здійснено декомпозицію процедури реінжинірингу підприємства на окремі послідовні етапи та під етапи; визначено тенденції змін управління людськими ресурсами як напрямку бізнес-адміністрування підприємства та напрямів використання цифрових та соціальних каналів для залучення персоналу до процесів цифровізації та формування нової цифрової організаційної культури. Розроблено рекомендації щодо ефективної побудови системи бізнес-адміністрування підприємства в умовах становлення цифрової економіки. Як основні методи дослідження виступили загальнонаукові методи: аналіз та синтез, наукова

абстракція, порівняння та аналогій, метод інформаційного пошуку. Серед найважливіших напрямів трансформації бізнес-адміністрування підприємства під впливом цифровізації економіки виділено клієнтоорієнтованість, створення та розвиток платформ для взаємодії з партнерами через формування екосистем у бізнес-середовищі, поведінковий маркетинг, побудову системи безперервних покращень та розвитку, нові підходи залучення та розвитку співробітників на основі цифрової культури. Найважливішими напрямками цифрової трансформації, що зачіпають процеси бізнес-адміністрування, є клієнтоцентричність, системи управління ціннісними пропозиціями, впровадження інноваційної культури всередині компанії тощо.

*Ключові слова:* бізнес-адміністрування, підприємство, цифрова економіка, реінжиніринг бізнес-процесів.

**Statement of the problem in general and its connection with important scientific and practical tasks.** The digital economy significantly affects the conduct of business, forms a new type of organizations that undergo a complete restructuring of their business processes. The entire complex of business administration of the enterprise is undergoing serious changes that relate to management methods, newly implemented technologies, products, etc. methods, methods of business management and conditions of its operation. Digital tools are embedded in the company's activities, completely transforming its business processes.

**Analysis of recent research that has begun to solve the problem.** In the scientific literature, there are studies on the management of an economic entity in the conditions of digitalization, legal aspects of managing a digital enterprise [Kis, 2020; Industry 4.0, 2020; Unpacking E-Commerce, 2019], features of business administration at the enterprise and management of its business processes [Osterwalder and Pigneur, 2010; Alfred et al., 1961; Williamson, 2005; Kis et al., 2019; Hatem et al., 2019; Al-Shammari et al., 2020; Özer and Savaş, 2000]. At the same time, no attention has been paid in the scientific literature to researching the peculiarities of the development and transformation of the business administration of the enterprise in the conditions of digital economy formation.

Currently, scientific literature thoroughly describes the progress in the field of informatization, the development of digital technologies, which contributes to the emergence of a large number of scientific and technical innovations: Big Data and business analytics, cloud computing and other platform technologies, mobility solutions and geolocation systems, social networks and applications for collaborative work, connected devices and the Internet of Things (IoT), artificial intelligence and machine learning, virtual reality, etc. [Kis, 2020; Industry 4.0, 2020; Unpacking E-Commerce, 2019] have found application in various areas of business, expanding the possibilities of automating companies' activities. Such a comprehensive penetration of digital technologies into our lives was called digitalization, in addition to which the terms digitalization, digital transformation, digital transformation, etc. can be used [Industry 4.0, 2020; Unpacking E-Commerce, 2019; Osterwalder and Pigneur, 2010; Al-Shammari et al., 2020; Özer and Savaş, 2000].

**Objectives of the article.** The main purpose of the article is to determine the features and most important directions of the transformation of the business administration of the enterprise in the conditions of the formation of the digital economy. To achieve the set goal, the following scientific tasks have been defined: to reveal the trends in the development of the digital economy and its impact on business administration at enterprises; actualize the need to apply a client-oriented approach in the practice of the enterprise, taking into account the development of the digital economy and transformational processes in business administration; determine the tools for implementing a client-oriented approach and behavioral marketing in the business administration of the enterprise; determine the role and place of the concept of continuous improvement of activities in the business administration system of a modern enterprise; to analyze the expediency and peculiarities of using business process reengineering in the business administration system as an effective method of getting out of crisis situations; carry out the decomposition of the reengineering procedure of the enterprise into separate

successive stages and sub-stages; determine the trends of changes in human resources management as a direction of business administration of the enterprise and directions of using digital and social channels to involve personnel in digitalization processes and the formation of a new digital organizational culture; to give recommendations on the effective construction of the business administration system of the enterprise in the conditions of the formation of the digital economy. To solve the tasks, general scientific methods were used as the main research methods: analysis and synthesis, scientific abstraction, comparison and analogies, information search method.

**Presentation of the main material of the research with substantiation of the obtained scientific results.** In today's conditions of large-scale digitalization and continuously growing competition in the market, companies need to rationally approach the issue of their activities in order to maintain their positions. The entire activity of the company can be divided into separate processes, the successful implementation of which leads to the achievement of the set goal. A business process as an object of business administration of an enterprise is a system of consistent, purposeful and regulated activities in which, with the help of management influence and resources, process inputs are transformed into outputs (process results) that constitute value for consumers (Alfred et al., 1961). The formation of the digital economy is characterized by the active introduction of revolutionary changes, guidelines, directions of strategic transformations into the enterprise's business administration processes.

Business administration is a professional implementation of management activities through a system of organizational tools, competencies and divisions using management methods from strategic to tactical (Williamson, 2005). The business administration of the enterprise is undergoing serious changes in the era of the digital economy. The digital economy is the era of new business processes. Let's consider the directions in which the development of business administration takes place under the conditions of digitalization of society.

One of the features of the business model in the conditions of the digital economy is high customer orientation. The development of the digital economy and the transformational processes taking place in business administration exacerbate the need to apply a client-oriented approach in the practice of enterprise activity (Kis, 2020).

The implementation of a customer-oriented approach becomes possible thanks to the development of digital marketing and communications. The creation of conditions for the implementation of a client-oriented approach in enterprise' business administration becomes possible thanks to the formation of new business models of doing business. Such business models are formed on the basis of the potential of using digital technologies in the business processes of organizational divisions under the influence of the economy digital transformation.

The following are among the main features of a client-oriented organization: 1) the process of making management decisions within the company is built based on the focus on the consumer and its interests; 2) active development of human potential within the organization, the opportunity to realize and apply it in practice; 3) participation of the organization's personnel in decision-making regarding the organization's activities; 4) the use of relevant marketing information due to the increase in the speed of receipt of this information, the possibility of using new methods of information processing, such an opportunity appears during digital transformation; 5) client orientation is fully embedded in the thinking of managers and the corporate culture of the organization (Williamson, 2005).

It is possible to form tools for the implementation of a client-oriented approach due to the use of CRM. These systems allow you to automate and standardize customer relations. Thanks to the integration of CRM into the organization's IT architecture, an understanding of customer problems is achieved from the point of view of various business processes of the company.

Among the main areas of development of business administration under the conditions of digital transformation are collaborations. In fact, it is about creating innovative ecosystems. These ecosystems are considered as cooperation mechanisms of market participants, who combine all their developments and offers in terms of customer and project orientation in order to establish stable connections and obtain key unique advantages in the market. The created innovative ecosystems include enterprises, technology parks, funds of a financial or venture nature, engineering structures and other territorial and industry structures. The activity of this ecosystem is aimed at the generation of new projects, at the development of proposals to improve environmental safety and resource conservation. At the heart of the ecosystem angle is client-orientation of all participants, as well as openness, self-organization and interaction (Kis et al., 2019; Hatem et al., 2019).

The peculiarity of the ecosystem association is that it belongs to one participant. Therefore, business administration in the conditions of the enterprise's participation in such innovative ecosystems undergoes serious transformational processes. The management of such participants is based on the principles of self-organization, cooperation with third-party enterprises, partnership is the basis of relations between participants.

A fairly pronounced trend in the business administration of an enterprise in modern conditions is the orientation of the activities of all structural divisions of the organization to market needs, i.e. behavioral marketing. Behavioral marketing is manifested as the activity of managing the behavior of individuals based on the principles of marketing. The process of managing the behavior of individuals takes place through its interaction with this enterprise (Kis et al., 2019).

In order to implement behavioral marketing in the organization's practice, it is necessary to integrate the following into the company's business processes: 1) continuous collection of data about the company's customers or potential customers. The online environment greatly simplifies the process of collecting data about consumers through websites, mobile applications, social networks and more. However, there are opportunities for obtaining information for the offline environment as well. For example, through the client's map, you can understand the frequency of visits, the size of purchases and their composition; 2) audience analysis and segmentation. The obtained data must be analyzed in order to identify patterns in consumer behavior, divide the audience into segments and determine the scenarios of each behavior model; 3) application of the obtained data in order to activate the marketing company. As a result of the analysis, the knowledge gained about consumers and their various segments can be used to create personalized offers and conduct marketing campaigns.

The digital transformation of the economy and society leads to the need for enterprises to continuously respond to changes occurring inside and outside the company. One-time changes in the dynamic digital environment that occur in the management of the company are no longer relevant. Therefore, the concept of continuous improvement of activities has become widespread in management. This concept was first formulated by the Japanese (Al-Shammari et al., 2020; Özer and Savaş, 2000). It is based on ideas of self-improvement that are traditional for the East. Followers of this concept and approaches to management became Western approaches, namely: 6 sigma, lean production, total quality management system. Company management in the conditions of a digital society is undergoing changes due to the organization's desire to become an initiator of changes in the market. This becomes possible due to the proactive behavior of the organization. Knowledge management occupies special attention among different approaches to creating continuous improvement systems. Today, knowledge management is highlighted in management as an independent approach to managing an innovative organization.

At the same time, even after introducing the concept of continuous improvement of activities, any enterprise may eventually face a crisis situation, to overcome which there is a need for

radical changes in the processes carried out by the company. In order to solve this problem, a new method was developed in the 1990s – business process reengineering (BPR – Business Process Reengineering). The most famous scientists who made a significant contribution in this direction are M. Hammer, J. Champi, J. Carlson, J. Martin, I Jacobson, T. Davenport, B. Willoch, H. Johanson (Siriginidi, 2000; Alfnes, 2005; Schniederjans and Kim, 2003).

Reengineering is a fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic, leap-like improvements in such key performance indicators for modern business as costs, quality, service level, and responsiveness [Siriginidi, 2000].

In general, the essence of reengineering is to eliminate "bottlenecks", that is, the most problematic areas of business processes. Improvement of business processes can be carried out in two ways: either by vertical or horizontal "compression" of business processes. Vertical "compression" of a business process means reducing the levels of the functional hierarchy involved in the execution of the process. Horizontal "compression" of the business process includes: reducing the time of procedures, the number of procedures, increasing efficiency (Alfnes, 2005).

It's worth noting that the concepts of "reengineering" and, for example, "restructuring" are not equivalent, many modern authors share these definitions. The essential difference between them lies in the scale of the implemented changes and, as a result, in the scale of improvement of the results of activity compared to the old system. The restructuring of business processes can be characterized as, often, the introduction of minor changes, with little risk, leading to a small increase in system efficiency, while reengineering methods are more global and are able to lead to a significant, sharp increase in the performance indicators of the enterprise 500-1000% and more (Schniederjans and Kim, 2003).

The companies IBM, Kodak, American Express, Ford Motor, Chrysler, Texas Instruments, and Duke Power became vivid examples of reengineering in foreign practice. As a result of the application of business process reengineering, the IBM Credit company managed to reduce the time of processing loan requests from 7 days to 4 hours, the number of processed requests increased 100 times (Alfnes, 2005). Ford Motor Company was able to reduce the number of employees from 500 to 125 by automating the payment in the receiving department.

To achieve the maximum effect from reengineering, the selected processes should not just be improved, but developed from scratch. Especially in recent years, thanks to the large-scale digitalization of business, many opportunities for automating activities have appeared, which allowed to completely combine, improve or even completely eliminate some business processes, freeing up significant amounts of capital.

Reengineering of business processes in the business administration system is an indispensable method of getting out of crisis situations, however, the use of this method is also justified as a preventive measure, when there is an unfavorable forecast of a reduction in the company's profit, loss of competitive advantages, or in situations where there is an obvious problem of reducing the efficiency of one or another processes. At the same time, even relatively successful companies can use this method to achieve a competitive advantage and a sharp separation from competitors.

The successful application of this method is possible in many sectors of the economy, reengineering is adopted by most companies in the world, as it allows to significantly increase the efficiency of operations due to the restructuring of business processes.

The reengineering of business processes still remains a rather large-scale process, the successful implementation of which requires the use of various business administration methods and models. The entire reengineering procedure can be decomposed into separate sequential stages and substages, presented in Table 1.

Table 1. Stages of business process reengineering\*

No.	Stages	Steps (sub-stages)
1	Preparatory stage	1.1 creating a project team; 1.2 identification of business processes; 1.3 classification of business processes; 1.4 selection of business processes for reengineering; 1.5 selection of used models and methodology; 1.6 development and coordination of work stages; 1.7 construction of a calendar plan for the reengineering of the company's business processes.
2	Visualization	2.1 analysis of company development scenarios based on reengineering goals; 2.2 development of a system of criteria for evaluating the effectiveness of existing and prospective business processes.
3	Modeling of business processes (within the existing model of business administration), their evaluation (reverse engineering)	3.1 modeling of the organizational structure of the enterprise; 3.2 building a model of business processes; 3.3 assessment of the effectiveness of existing business processes according to previously selected criteria; 3.4 assessment of process steps in terms of their necessity; 3.5 checking the adequacy of existing business process models; 3.6 adjusting the reengineering goals set forth in the visualization stage.
4	Construction of a new model of business processes (direct engineering)	4.1 development of recommendations for optimization of existing business processes; 4.2 development and modeling of a new model of business processes; 4.3 optional construction of several model options; 4.4 assessment of the efficiency of business processes according to previously selected criteria; 4.5 comparison with the old model of business processes; 4.6 formation of a new organizational structure; 4.7 development of recommendations for the implementation of a new model of business processes.
5	Use of a new model of business processes	5.1 drawing up a plan for the implementation of new business processes; 5.2 informing and training personnel; 5.3 introduction of new business processes.

\* formed by the author on the basis of (Siriginidi, 2000; Alfnes, 2005; Schniederjans and Kim, 2003; Bahramnejad et al., 2015; Kis et al., 2020).

Implementation of some of these stages is impossible without the application of certain methods and models of business administration. Yes, in the course of reengineering, you should not change all business processes without exception at once, because such work, especially in large companies, can be too time-consuming and time-consuming and will lead to dispersion of efforts. Therefore, it is recommended to simultaneously allocate about 20% of all identified business processes according to the Pareto principle (Hatem et al., 2019). After their improvement, you can start changing the next group of processes.

Thus, all existing business processes in the company should be diagnosed. To select business processes for reengineering (paragraph 1.4.), it is necessary to rank them according to the priority indicator, which may include various criteria: 1) the importance of the business process; 2) problematic business process; 3) the possibility and cost of making changes to the business process with the construction of a new model of business administration (Schniederjans and Kim, 2003).

It should be said that the digitalization of the economy also affects the directions of changes in the management of employees, their development taking into account a special digital culture and thinking. Both the content of personnel management processes and the requirements for specialists in the field of personnel management are changing. In the conditions of digital transformation, the leading role, which consists in involving employees in the processes of digital changes of the organization, rests with specialists in the field of personnel management.

These specialists must be proactive and willing to use human resources capable of ensuring continuity of performance management, as well as real-time feedback (Kis et al., 2019; Bahramnejad et al., 2015; Kis et al., 2020).

Such a direction of business administration of the enterprise as human resources management is undergoing serious changes of a communication nature. Involvement of personnel in digitalization processes becomes possible due to internal cooperation, use of digital and social channels during the work of employees, active use of social networks, mobile applications (Özer and Savaş, 2000).

Digitization leads to the need to use new approaches to attracting and managing personnel. In such modern conditions, changes in the competent level of personnel, including technological, educational and communication, are required. The involvement and changes of the organization's personnel can be managed with the help of the following tools: open information policy, demonstration of successful examples and advantages of digitalization, a new digital enterprise management system formation and a new digital organizational culture.

**Conclusions, discussions and recommendations.** Among the most important directions of the transformation of the business administration of the enterprise under the influence of digitalization of the economy can be distinguished: customer orientation, creation and development of platforms for interaction with partners through the formation of ecosystems in the business environment, behavioral marketing, building a system of continuous improvements and development, new approaches to the involvement and development of employees on the basis of digital culture.

The digital economy continues to develop and affect business processes that take place both inside and outside the company, so the transformation of the enterprise's business administration processes will gain momentum, undergoing new and new changes. The most promising directions of digital transformation affecting business administration processes will be: client-centricity, value proposition management systems, implementation of an innovative culture within the company, etc.

### Copyrights

Conceptualization: Kis Halyna

Data storage: Kis Halyna

Formal analysis: Kis Halyna

Acquisition of financing: Kis Halyna

Investigation: Kis Halyna

Methodology: Kis Halyna

Project administration: Kis Halyna

Resources: Kis Halyna

Supervision: Kis Halyna

Confirmation: Kis Halyna

Visualization: Kis Halyna

Writing: Kis Halyna

### References:

1. Kis H. R. The use of information technology industry 4.0 «internet of things» in e-commerce. *Naukovyj visnyk Ivano-Frankivskogo nacionalnogo texnichnogo universytetu nafty i gazu. Seriya Ekonomika ta upravlinnya v naftovij i gazovij promyslovosti*. 2020. № 2 (22). pp. 81-86. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-81-86](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-81-86)
2. Industry 4.0. Challenges and Solutions for the Digital Transformation and Use of Exponential Technologies. Deloitte. 2020. Available at: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/manufacturing/articles/manufacturing-study-industry-4.html#>
3. Unpacking E-Commerce: Business Models, Trends and Policies. Paris: OECD Publishing. 2019.
4. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1st ed. John Wiley and sons. 2010. 288 p.
5. Alfred D. Chandler Jr., Fritz Redlich. Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization. *Business History Review*. 1961. Vol. 35, Issue 1. Spring. pp. 1-27. <https://doi.org/10.2307/3111631>

6. Williamson E. O. Transaction cost economics and business administration, *Scandinavian Journal of Management*. 2005. Vol. 21, Issue 1. pp. 19-40, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.02.002>.
7. Kis S., Malynovska G., Petrenko V., Yatsiuk O. Matrix of Personality Intelligent Characteristics as an Instrument for its Development Management. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*, in series: *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 95. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.64>
8. Hatem Gh., Liuty M., Kis S., Yatsiuk O. Modelling of Socially Responsible Pareto-Effective Stakeholders Interaction Formation under the Mass Media Influence. *Proceedings of the 2019 7th Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*, in series: *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 99. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.3>
9. Al-Shammari M., Farooq M. O., Masri H. (Eds.). *Islamic Business Administration: Concepts and Strategies*. Bloomsbury Publishing. 2020.
10. Özer G., Savaş O. A new challenge for business administration in the new millennium: Confrontational competition. In *First International Joint Symposium on Business*. 2000. Vol. 77. p. 87.
11. Siriginidi S. R. Enterprise resource planning in reengineering business. *Business Process Management Journal*. 2000.
12. Alfnes E. Enterprise reengineering—a strategic framework and methodology. *Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi*. 2005.
13. Schniederjans M. J., Kim G. C. Implementing enterprise resource planning systems with total quality control and business process reengineering: survey results. *International Journal of operations & production management*. 2003.
14. Bahramnejad P., Sharafi S. M., Nabiollahi A. A method for business process reengineering based on enterprise ontology. *arXiv preprint arXiv:1503.07713*. 2015.
15. Kis S., Mosora L., Mosora Yu., Yatsiuk O., Malynovska G., Pobihun S. Personnel Certification as a Necessary Condition for Enterprise' Staff Development. *Management Systems in Production Engineering*. 2020, Vol. 28. Issue 2. pp. 121-126. <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0018>.

Дата подання публікації 30.07.2022р.

**DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-7>**

**JEL Classification: C2; D81; M11; M21; M31**

Кривов'язюк Ігор, к.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>  
[igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua](mailto:igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua)

Igor Kryvovjazyuk, Candidate of Economic Sciences, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>  
[igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua](mailto:igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua)

Кулик Юлія, к.е.н.  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-8538-6034>  
[y.kulyk@lntu.edu.ua](mailto:y.kulyk@lntu.edu.ua)

Yuliya Kulyk, Candidate of Economic Sciences  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-8538-6034>  
[y.kulyk@lntu.edu.ua](mailto:y.kulyk@lntu.edu.ua)

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ ДИСКРИМІНАНТНОГО АНАЛІЗУ

В даній статті вирішено проблему пошуку адекватної технології математичної статистики, яка дозволить підвищити ефективність управління ризиками в ланцюгу поставок. Основною метою дослідження є удосконалення моделі оцінювання ефективності ризик-менеджменту логістичної системи, яка забезпечить високий рівень точності класифікації сукупності досліджуваних підприємств за рівнями ефективності управління ризиками. Критичний аналіз наукових джерел з вирішення досліджуваної проблеми вказує на широке використання методів оцінки компромісів між логістичним ризиком та ефективністю логістичної системи та доцільність використання дискримінантного аналізу в якості найбільш прийнятної з них. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що своєчасне вдосконалення управління ризиками логістичної системи підприємств шляхом оцінювання ефективності його реалізації на основі заздалегідь обґрунтованих методів аналізу та моделювання процесів управління ризиками забезпечує комплексну протидію різноманітним ризикам внутрішнього та зовнішнього середовища впливу, попереджуючи порушення інтеграції логістичних ланок і виникнення матеріальних втрат. Теоретико-методичну та практичну основу дослідження становили наступні методи: абстрактно-логічний та узагальнення – при дослідженні наукових положень теорії ризик-менеджменту для логістичних систем сучасних підприємств і методів аналізу та оцінки ефективності управління ризиками; абстрагування та формалізації – при розкритті методики реалізації дискримінантного аналізу для оцінювання ефективності ризик-менеджменту логістичної системи; математико-статистичний – при розрахунку та побудові дискримінаційної моделі оцінювання ефективності ризик-менеджменту логістичної системи машинобудівних підприємств; узагальнення – при зведенні висновків і рекомендацій за результатами досліджень. Об'єктом дослідження є управління ризиками логістичної системи машинобудівних підприємств. Результатами дослідження встановлено, що найбільший вплив на ефективність ризик-менеджменту логістичних систем машинобудівних підприємств має швидкість обертання в ланцюзі постачання, менш вагомими є швидкість товарообороту та ступінь обслуговування споживачів. Здійснене групування підприємств за рівнем ефективності управління ризиками логістичної системи визначило п'ять класифікаційних груп щодо їх розподілу: 40,74% аналізованих підприємств характеризує високий, 15,93% – середній, 20,11% – достатній, 17,14% – низький та 6,08% – критичний рівень ефективності управління ризиками логістичної системи. Для кожної з груп рекомендовано комплекс програмних продуктів, які забезпечать оптимізацію та удосконалення логістичних процесів, що має практичну цінність.

**Ключові слова:** управління ризиками ланцюга поставок, логістична система, дискримінантний аналіз, технологія оцінювання, групування підприємств, ефективність ризик-менеджменту.

## ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF RISK MANAGEMENT OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE ENTERPRISE USING THE METHOD OF DISCRIMINANT ANALYSIS

This article solves the problem of finding an adequate technology of mathematical statistics that will increase the efficiency of risk management in the supply chain. The main goal of research is to improve the model for assessing efficiency of risk management of the logistics system, which will ensure a high level of accuracy in the classification of the population of the researched enterprises according to the levels of risk management efficiency. A critical analysis of scientific sources on solving researched problem indicates the wide use of methods for evaluating trade-offs between logistics risk and efficiency of logistics system and the feasibility of using discriminant analysis as the most acceptable of them. The relevance of solving this scientific problem lies in the fact that the timely improvement of the risk management of logistics system of enterprises by evaluating the efficiency of its implementation based on previously justified methods of analysis and modeling of risk management processes provides comprehensive countermeasures for various risks of internal and external environment of influence, preventing disruption of integration of logistics links and occurrence of material losses. The theoretical-methodical and practical basis of the research was made by the following methods: abstract-logical and generalization – while researching scientific provisions of the theory of risk management for logistics systems of modern enterprises and methods of analysis and assessment of the efficiency of risk management; abstraction and formalization – while revealing the methodology of implementing discriminant analysis for evaluating the efficiency of risk management of logistics system; mathematical and statistical – while calculating and building a discriminatory model for assessing the efficiency of risk management of the logistics system of engineering enterprises; generalization – while summarizing conclusions and recommendations based on research results. The object of research is risk management of logistics system of engineering enterprises. Research results established that the speed of rotation in the supply chain has the greatest influence on efficiency of risk management of logistics systems of engineering enterprises and the speed of turnover and the degree of customer service are less important. The carried out grouping of enterprises according to the level of efficiency of risk management of the logistics system determined five classification groups regarding their distribution: 40.74% of the analyzed enterprises are characterized by high, 15.93% – medium, 20.11% – sufficient, 17.14% – low and 6.08% is characterized by the critical level of risk management efficiency of the logistics system. A set of software products is recommended for each of the groups, which will ensure optimization and improvement of logistics processes, which has practical value.

**Key words:** *supply chain risk management, logistics system, discriminant analysis, assessment technology, enterprises grouping, risk management efficiency.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасну діяльність підприємств досить складно уявити поза належно організованої взаємодії логістичних елементів та процесів в межах середовища їхнього функціонування, яка здійснюється з метою оптимізації руху матеріального потоку та його координації. Нині, зі зростанням процесів глобалізації бізнес-операцій, логістичні системи знаходяться під загрозою всіляких невизначеностей і збоїв. Майже щомісяця у світі відбуваються події, що суттєво порушують процеси постачання, виробництва, транспортування та складування. Такі динамічні зміни у зовнішньому середовищі впливають на ризик виконання процесу та загрожують ефективній інтеграції ресурсів, скоординованому управлінню операціями, негативно впливаючи на задоволеність та лояльність клієнтів (Stefanova, 2022). Як наслідок, ефективна та результативна схема управління ризиками є головним пріоритетом у свідомості всіх професіоналів у сфері управління логістикою (Choi *ma in.*, 2016) та вимагає цілеспрямованого впливу на виникаючі небезпеки в роботі ланок логістичного ланцюга з метою недопущення зміни параметрів потоків від заданих у майбутньому (Кривов'язук *та in.*, 2018). Це й визначає необхідність вдосконалення управління ризиками логістичної системи підприємств шляхом своєчасного оцінювання ефективності його реалізації на основі заздалегідь обгрунтованих методів аналізу та моделювання процесів управління ризиками (Кривов'язук & Кулик, 2012).

Оцінювання ризику в логістиці спрямовано на вивчення взаємозв'язків між завданнями логістичної системи, організацією її функціонування та зводиться до вибору

процесу впровадження логістичної стратегії (*Jacyna-Golda, Merkisz-Guranowska and Żak, 2014*). В рамках такого оцінювання досить складно правильно обрати тип моделі, що буде застосовуватись, адже кожне підприємство чи група підприємств, що будуть аналізуватись, по-різному формують логістичні системи, здійснюють управління ними, а також намагаються протидіяти різноманітним ризикам внутрішнього та зовнішнього середовища впливу. При цьому набір цих ризиків також буде строго індивідуальним для кожного обраного для дослідження підприємства (або ж групи підприємств). Проте, як показує практика оцінювання ризиків і ефективності ризик-менеджменту логістичних систем підприємств, серед методів аналізу прикладного спрямування прийнято застосовувати такі як симуляційний аналіз (*Gao та ін., 2020*), регресійний аналіз (*Yang та ін., 2019*), байєсівський аналіз (*Hosseini & Ivanov, 2020*), доповнюючи їх низкою допоміжних методів, що в сукупності забезпечує вирішення таких практичних завдань як швидкість і дієвість управлінських рішень, оптимізація логістичних витрат, підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Відтак, вирішення проблеми оцінювання ефективності ризик-менеджменту для підвищення рівня ефективності функціонування логістичної системи підприємства, де ризики спричиняють порушення інтеграції логістичних ланок, що призводить до матеріальних втрат, має особливу актуальність.

Дане дослідження виконано в межах науково-дослідної теми «Управлінські інновації в методології вирішення проблем розвитку підприємництва та забезпечення досконалості бізнесу» (№ д/р: 0121U108254).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Загальний огляд управління ризиками ланцюгів поставок (SCRM, включаючи ідентифікацію ризику, оцінку, заходи поліпшення та моніторинг), розробка його концептуального бачення (*Fan & Stevenson, 2018; Friday та ін., 2018*) виявили обмежене використання положень теорії ризик-менеджменту для логістичних систем сучасних підприємств. В той самий час, в роботах сучасних вчених визначено, що управління ризиками в логістиці охоплює широкий спектр стратегій, спрямованих на виявлення, оцінку, пом'якшення та моніторинг неочікуваних подій або умов, які можуть мати вплив, переважно негативний, на будь-яку частину ланцюга постачання (*Baryannis та ін., 2019*).

Такі вчені як *Bartosova, Taraba, Peterek (2021)* дослідивши 144 компанії, які ведуть бізнес у галузі логістики з'ясували, що кількість застосовуваних методів в управлінні залежить від розміру компанії, що пояснюється збільшенням кількості ризиків відносно зростання складності відповідних систем (*Fuchs & Wohinz, 2009*). Відзначимо, що на практиці застосування методів оцінювання ефективності ризик-менеджменту логістичних систем залежатиме від впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків, детально описаних *Guo, Liu, Manogaran, Chilamkurti & Kadry (2020)*, а також від рівня застосування інформаційних систем і технологій (*Кривов'язюк & Усков, 2011*).

Так, важливого значення набуває застосування байєсівських мереж та їх поєднання з алгоритмами машинного навчання для вирішення проблем логістики з великими даними, пов'язаних із невизначеністю та ризиком. Даний метод аналізу вважається більш поширеним порівняно регресійним аналізом і ланцюгом Маркова, оскільки взмозі легко охопити причинно-наслідкові зв'язки та взаємозалежність між джерелами ризику в логістиці, стратегіями пом'якшення та наслідками ризику (*Hosseini & Ivanov, 2020*). Інтелектуальний аналіз даних, який використовує кілька аналітичних методів для розумного та своєчасного прийняття рішень і потенціал якого для логістики вивчений не повністю, може бути спрямовано на розробку основи для ідентифікації, оцінки та пом'якшення різних типів ризиків у ланцюгах постачання, як унікальну структуру для ефективного управління ризиками (*Kara та ін., 2020*). Певний інтерес

становить й розробка авторів, що пропонують нову інтегровану модель FMEA, засновану на теорії хмарних моделей та ієрархічній техніці для порядку переваги за подібністю до ідеального рішення (TOPSIS), щоб оцінити та ранжувати ризики режимів відмови. Він поєднує в собі переваги хмарної моделі в боротьбі з нечіткістю та випадковістю лінгвістичних оцінок та переваги ієрархічного TOPSIS у вирішенні складних проблем прийняття рішень (Liu *et al.*, 2019). Ряд вчених, серед яких Oliveira, Jin, Lima, Kobza & Montevechi (2019), вказують на гібридні та гнучкі оптимізаційні моделі, які на основі моделювання для управління ризиками ланцюга постачання можуть покращити процес прийняття рішень. Є роботи, в яких рекомендоване використання системи методів: метод наукового аналізу – для аналізу моделі управління ризиками, багатofакторного покроково-регресійного аналізу – для побудови моделі управління ризиками ланцюга поставок; метод описового статистичного аналізу – для розкриття взаємозв'язку між управлінням ризиками та ефективністю підприємства, метод нечітких рішень – для аналізу оцінки ризиків ланцюга поставок, статистичний та регресійний аналіз – щоб покращити здатність управління ризиками в ланцюгу поставок (Yang *et al.*, 2019). На вагомості застосування дискримінантного аналізу наголошують Tillmanns & Krafft (2022), однак застосовують його відносно вивчення кредитоспроможності постачальників, тоді як дослідження логістичного ланцюгу потребує більш ґрунтовного аналізу. Питанням оцінки ефективності в логістиці та ризик-менеджменту підприємств присвячено й численні публікації авторів даної статті (Kryvovuzhuk *et al.*, 2015, 2019), де підготовлено значне підґрунття для подальших досліджень. Зокрема, й матеріали даної статті є продовженням досліджень авторів, які доповідали про розробку нового підходу в управлінні ризиками логістичних систем, що дозволить більш ефективно планувати, оцінювати та контролювати логістичні процеси за допомогою застосовуваних інформаційних технологій на 62-й Міжнародній науковій конференції з інформаційних технологій та управління в Рижському технічному університеті (Vakhovych *et al.*, 2021). Практичні наслідки досліджуваної проблематики так чи інакше зводяться до необхідності ретельної оцінки компромісів між логістичним ризиком та ефективністю логістичної системи. Більше того, вдосконалення внутрішньої стійкості таких систем може допомогти полегшити потенційні вразливості логістики (Wu & Chairiyaphan, 2020), а відтак вимагають ретельного підходу до вибору методів аналізу такої ефективності. Адже несвоєчасне реагування на ризики, що виникають в логістичній системі, відсутність ефективного ризик-менеджменту, може призвести до втрати позитивної динаміки глобальних показників у довгостроковій перспективі і мати, як результат, драматичні наслідки для репутації компанії (Ouabouch & Pache, 2014).

Підсумовуючи зазначимо, що численні дослідження хоча й вказують на важливість управління ризиками логістичних систем, проте носять вузькоспрямований характер, не зауважують про значні недоліки методів аналізу, які застосовуються для оцінки ефективності управління ризиками. Дискримінантний аналіз, натомість надає такі переваги як простота в розрахунках, вирішення проблеми визначення критичних значень показників, можливість використання декількох незалежних змінних для побудови цілісної моделі класифікації, дозволяє чітко розмежувати класифіковані групи за рядом параметрів, що і визначає спрямованість даного дослідження.

**Мета статті** полягає в удосконаленні моделі оцінювання ефективності ризик-менеджменту логістичної системи, яка забезпечить високий рівень точності класифікації сукупності досліджуваних підприємств за рівнями ефективності управління ризиками.

**Методологія та методи дослідження.** Для оцінювання ризик-менеджменту логістичної системи підприємства обрано технологію математичної статистики, зокрема дискримінантний аналіз. Ключовим його завданням в контексті оцінювання ризик-менеджменту є розробка та апробація моделі, що дозволить з достатнім рівнем точності

здійснити класифікацію досліджуваної сукупності аналізованих підприємств за рівнем ефективності існуючої системи-ризик менеджменту.

В якості досліджуваної групи підприємств нами обрано інноваційно активні машинобудівні підприємства України (станом на 2020 р. їх нараховується 194). Запропонована в роботі дискримінантна модель є лінійною функцією, де змінними виступають логістичні показники за функціональними складовими логістичних систем машинобудівних підприємств (постачання, виробництво, збут). Вибір дискримінантної моделі для оцінки ґрунтується на тому, що вона не вимагає складних обчислень і є доволі простою, що є актуальним для підприємств обраного нами сектору, адже вибірка є широкою і для розрахунку вихідних показників є достатній об'єм інформації. До того ж, є опція в якості вихідних даних застосовувати показники, що характеризують ефективність ризик-менеджменту конкретно логістичних систем, що значно підвищує значимість моделі.

Показники, що обрано для аналізу, відображають ефективність ризик-менеджменту логістичної системи за її функціональними складовими, характеризуючи їх ефективність і обраховані нами самостійно, що надає можливість отримати об'єктивну оцінку. Це такі показники як: період обертання в ланцюзі постачання (постачання); період товарообороту (виробництво); ступінь обслуговування споживачів (збут). Для уникнення дублювання та нечіткості в розрахунках обрано показники, які не є мультиколінеарними, між ними не існує кореляційного зв'язку.

На етапі дискримінантного аналізу визначено середні значення ознак за вибіркою підприємств, що було нами обрано залежно від значень показників на підприємства з високим значенням показників – низький рівень ефективності та підприємства з низьким значенням показників – високий рівень ефективності.

Для цього було використано наступні формули:

$$\bar{X}_i^1 = \frac{\sum_{j=1}^{n_1} x_{ij}^1}{n_2}; \quad (1)$$

$$\bar{X}_i^2 = \frac{\sum_{j=1}^{n_2} x_{ij}^2}{n_2}, \quad (2)$$

де  $\bar{X}_i^1, \bar{X}_i^2$  – середні елементи векторів-стовпців;

$i$  – індекс ознаки (ступінь обслуговування споживачів, період товарообороту, період обертання в ланцюзі постачання)  $i = \overline{1, m}$ ;

$j$  – індекс підприємства  $j = \overline{1, n}$ ;

$n_1, n_2$  – кількість об'єктів в першій та другій вибірках відповідно.

Наступним етапом є визначення коваріаційної матриці  $S_1$  та  $S_2$  розміром  $(m \times n)$  для першої та другої вибірок, відповідно за допомогою наступної формули:

$$S_{ik}^1 = \sum_{j=1}^{n_1} (x_{ij} - \bar{x}_i) \times (x_{kj} - \bar{x}_k)_{m \times n}; \quad (3)$$

$$S_{ik}^2 = \sum_{j=1}^{n_2} (x_{ij} - \bar{x}_i) \times (x_{kj} - \bar{x}_k)_{m \times n}, \quad (4)$$

де  $i$  – індекс змінної ознаки  $i = \overline{1, m}$ ;

$k$  – індекс факторної ознаки.

Слідуючим кроком є оцінка сумарної вибіркової дисперсії:

$$S' = S^1 + S^2. \quad (5)$$

На основі значення зворотної матриці розрахуємо значення вектора дискримінантних множників  $C = \{C_1, C_2, \dots, C_m\}$  використавши для розрахунку наступну формулу:

$$C = S^{-1} \times (\bar{x}^1 - \bar{x}^2). \quad (6)$$

На заключному етапі формується дискримінантна модель оцінки ефективності ризик-менеджменту логістичних систем підприємств.

**Результати.** Для дослідження було сформовано статистичну вибірку з 194 українських інноваційно активних машинобудівних підприємств. Період дослідження з 2009 р. до 2020 р. Подальший відбір за рядом критеріїв: інформаційна доступність баз даних підприємств, спеціалізація діяльності, масштаби діяльності (за показниками виробництва та реалізації продукції) виявив доцільність оцінювання 27 підприємств. Для формування баз даних оцінювання ризик-менеджменту логістичної системи досліджуваних підприємств використано цільовий метод вибірки на основі зведення та узагальнення офіційної статистичної інформації.

Вихідні значення контрольних показників наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Вихідні значення для розрахунку дискримінаційної моделі оцінювання ефективності ризик-менеджменту логістичної системи машинобудівних підприємств

Назва підприємства	Показники		
	Ступінь обслуговування споживачів	Період товарообороту	Період обертання в ланцюзі постачання
ПрАТ «Цукрогідромаш»	0,47	701,51	296,97
ТзОВ «Запорізький механічний завод»	0,30	441,10	192,23
ПрАТ «Вовчанський агрегатний завод»	0,11	636,06	267,00
АТ «Гідросила МЗТГ»	0,06	174,21	23,82
АТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»	0,28	763,88	2353,44
АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	0,89	782,66	908,74
ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	0,44	344,07	159,97
ТДВ «Завод дозуючих автоматів»	0,16	387,07	387,07
ПрАТ «Карлівський машинобудівний завод»	0,40	341,26	94,40
ПрАТ «Хорольський механічний завод»	0,15	55,06	21,07
ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	0,37	456,19	179,02
ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»	0,24	6099,02	287,26
ПрАТ «СКФ Україна»	0,32	163,61	92,83
ПрАТ «Рейл»	0,10	5115,59	264,03
ПАТ «Луганськтепловоз»	0,24	3427,99	248,67
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,41	160,42	102,61
ПрАТ «Дніпровагонмаш»	0,30	1296,72	490,91
ПрАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,27	332,54	191,50
АТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	77,93	192,99	77,69
ПрАТ «НВП «Макиївський завод шахтної автоматики»	0,14	2789,86	1344,52
ПрАТ «Горлівський машинобудівник»	0,15	516,03	303,74
ПрАТ «НГМЗ-БУР»	0,51	1625,00	57,06
ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»	0,02	556,81	196,64
ПрАТ «Свеський насосний завод»	0,06	652,09	313,04
АТ «ХАРП»	0,24	519,32	198,30
ПрАТ «ЗАЗ»	0,47	2116,90	138,27
АТ «Мотор Січ»	0,02	588,65	744,82

Джерело: розраховано авторами за даними фінансової звітності підприємств

Вектори-стовпці по першій та по другій вибірках приймають наступний вигляд:

$$\bar{X}^1 = \begin{bmatrix} \bar{X}_1^1 \\ \bar{X}_2^1 \\ \bar{X}_3^1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 77,93 \\ 6099,02 \\ 2353,44 \end{bmatrix};$$

$$\bar{X}^2 = \begin{bmatrix} \bar{X}_1^2 \\ \bar{X}_2^2 \\ \bar{X}_3^2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,02 \\ 55,07 \\ 21,07 \end{bmatrix}.$$

Матриця по першій та другій вибірках має наступний вигляд:

$$S^1 = \begin{bmatrix} 0,2349 & -0,1275 & -0,1175 \\ -0,1276 & 2,9894 & 0,0847 \\ -0,1176 & 0,0847 & 1,9675 \end{bmatrix}; S^2 = \begin{bmatrix} 1,3411 & -0,9478 & -0,2487 \\ -0,9478 & 7,2019 & -0,0391 \\ -0,2487 & -0,0391 & 1,9022 \end{bmatrix}.$$

Розраховуємо значення зворотної матриці  $S^{-1}$ . Вона приймає наступний вигляд:

$$S^{-1} = \begin{bmatrix} 1,5764 & -1,0754 & -0,3663 \\ -1,0751 & 0,1914 & 7,0402 \\ -0,3663 & 0,0483 & 13,8697 \end{bmatrix}.$$

На основі значення зворотної матриці розраховуємо значення вектора дискримінантних множників:

$$X^{1-2} = \begin{bmatrix} 0,6345 & -0,9299 & -2,7301 \\ -0,9299 & 0,0090 & 0,0212 \\ -2,7301 & 1,8198 & 0,0721 \end{bmatrix};$$

$$S^{-1} \times X^{1-2} = \begin{bmatrix} 0,4944 & 1,624 \\ 0,5620 & 1,280 \\ 0,6372 & 9,181 \end{bmatrix}.$$

Отримуємо дискримінантну модель оцінки, що приймає наступний вигляд:

$$Z^{RM} = 0,494x_1 + 0,562x_2 + 0,637x_3, \quad (7)$$

де  $Z^{RM}$  – підсумковий показник ефективності управління ризиками логістичної системи підприємства;

$x_1$  – вагомість першого тестового параметра – ступінь обслуговування споживачів;

$x_2$  – вагомість другого тестового параметра – період товарообороту;

$x_3$  – вагомість третього тестового параметра – період обертання в ланцюзі постачання.

Відповідно до отриманих значень коефіцієнта варіації здійснено групування підприємств за рівнем ефективності управління ризиками логістичної системи. Встановлено, що 40,74% аналізованих підприємств характеризує високий, 15,93% – середній, 20,11% – достатній, 17,14% – низький та 6,08% – критичний рівень ефективності управління ризиками логістичної системи.

**Висновки та рекомендації.** Здійснення ризик-менеджменту логістичної системи підприємства вимагає адекватної оцінки його ефективності, що досягається завдяки справедливо обраній технології її розрахунку, яка дозволяє в майбутньому підвищити ефективність управління ризиками в ланцюгу поставок.

Критичний аналіз наукових джерел з вирішення проблеми вибору методу аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів і систем підприємств вказує на широке використання методів оцінки компромісів між логістичним ризиком та ефективністю логістичної системи. В той же час, завдяки відносній простоті в розрахунках і побудові

моделі, вирішенні проблеми визначення критичних значень її параметрів, можливостям використання декількох незалежних змінних для побудови цілісної моделі класифікації, розмежувати класифіковані групи за рядом параметрів, доцільність використання дискримінантного аналізу для отримання адекватних результатів оцінки ефективності ризик-менеджменту логістичної системи підприємств вважається безсумнівною.

Отримана нами на основі технології математичної статистики дискримінантна модель оцінки характеризується високою ефективністю і ґрунтується на використанні математично-статистичних методів оцінювання показників логістичних систем машинобудівних підприємств, а її результатом є лінійна функція, за допомогою якої можна прогнозувати ризики, удосконаливши тим самим їх системи ризик-менеджменту. Підвищення тотожності результатів моделювання забезпечують розрахунок математичних сподівань ознак за вибіркою для групування підприємств, формування коваріаційної матриці вибірок, оцінювання підсумкової вибіркової дисперсії та побудова оберненої матриці з метою розрахунку значень вектору дискримінантних множників.

Результатами дослідження встановлено, що найбільший вплив на ефективність ризик-менеджменту логістичних систем досліджуваних підприємств має швидкість обертання в ланцюзі постачання, менш вагомими – швидкість товарообороту та ступінь обслуговування споживачів. Здійснене групування підприємств за рівнем ефективності управління ризиками логістичної системи визначило п'ять класифікаційних груп щодо їх розподілу на високий, середній, достатній, низький та критичний рівень ефективності.

Відповідно до отриманих результатів, з метою підвищення ефективності управління ризиками машинобудівних підприємств в їх логістичних підсистемах та функціях нами рекомендовано імплементувати комплекс програмних продуктів, що забезпечать оптимізацію та удосконалення логістичних процесів. Групам підприємств, які характеризує критичний та низький рівень ефективності ризик-менеджменту рекомендовано застосовувати програмні продукти Extend, GPSS/H, Arena у функції транспортування та EuroModal, Ethink, AWitness у функції складування. Групі підприємств, що характеризується достатнім рівнем ефективності управління ризиками рекомендовано застосовувати у якості основного інструменту програмний продукт в тій підсистемі чи функції, де виявлено недостатній рівень ефективності управління. Зокрема, для підсистеми постачання рекомендованим є програмний продукт EuroModal, для виробничої підсистеми рекомендовано програмний продукт SSTaylor, для збутової підсистеми рекомендованим є програмний продукт Extend, для функцій транспортування та складування – програмні продукти GPSS/H та AWithess. Групам підприємств, які характеризуються середнім і високим рівнем ефективності ризик-менеджменту логістичної системи рекомендовано використовувати кілька програмних продуктів у ключових логістичних підсистемах та функціях, де критеріями їх вибору виступають термін часу, на який планується використання останніх, їх вартість та період окупності.

Подальші дослідження слід спрямувати в напрямку удосконалення використання економіко-статистичного апарату, вивчення можливостей покращення класифікації з метою забезпечення більш високого рівня її точності та визначення шляхів підвищення ефективності ризик-менеджменту логістичних систем підприємств із врахуванням викликів військового часу.

### **Авторські внески**

Концептуалізація: Кривов'язюк Ігор

Зберігання даних: Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія

Формальний аналіз: Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія

Придбання фінансування: Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія

Розслідування: Кривов'язюк Ігор  
 Методика: Кулик Юлія  
 Адміністрація проекту: Кривов'язюк Ігор  
 Ресурси: Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія  
 Нагляд: Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія  
 Підтвердження: Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія  
 Візуалізація: Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія  
 Написання: Кривов'язюк Ігор, Кулик Юлія

### Список бібліографічного опису:

1. Кривов'язюк, І.В., & Усков, О.Р. (2011). Управління логістичними інформаційними системами підприємства. Львів: Манускрипт.
2. Кривов'язюк, І.В., & Кулик, Ю.М. (2012). Управління надійністю логістичної системи підприємства. Львів: Манускрипт.
3. Кривов'язюк, І.В., Смерічевський, С.Ф., & Кулик, Ю.М. (2018). Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств. Київ: Кондор.
4. Bartosova, T., Taraba, P., & Peterek, K. (2021). Approach to the Risk Management Process in Logistics Companies. *Chemical Engineering Transactions*, 86, 403-408. <https://doi.org/10.3303/CET2186068>
5. Baryannis, G., Validi, S., Dani, S., & Antoniou, G. (2019). Supply chain risk management and artificial intelligence: state of the art and future research directions. *International Journal of Production Research*, 57:7, 2179–2202, DOI: 10.1080/00207543.2018.1530476.
6. Choi, T.-M., Chiu, C.-H., & Chan, H.-K. (2016). Risk management of logistics systems. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 90, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.03.007>.
7. Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48 (3), 205-230. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043>.
8. Friday, D., Ryan, S., Sridharan, R., & Collins, D. (2018). Collaborative risk management: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48 (3), 231-253. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0035>.
9. Fuchs, H., & Wohinz, J. W. (2009). Risk management in logistics systems. *Advances in Production Engineering & Management*, 4, 233–242.
10. Hosseini, S., & Ivanov, D. (2020). Bayesian networks for supply chain risk, resilience and ripple effect analysis: A literature review. *Expert Systems with Applications*, 161, 113649. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113649>.
11. Gao, Q., Guo, S., Liu, X., Manogaran, G., Chilamkurti, N., & Kadry, S. (2020). Simulation analysis of supply chain risk management system based on IoT information platform. *Enterprise Information Systems*, 14:9-10, 1354–1378. <https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1644671>.
12. Jacyna-Gołda, I., Merksiz-Guranowska, A., & Żak, J. (2014). Some aspects of risk assessment in the logistics chain. *Journal of KONES Powertrain and Transport*, 21(4), 193–201.
13. Kara, M.E., Firat, S.Ü.O., & Ghadge A. (2020). A data mining-based framework for supply chain risk management. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105570. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.017>.
14. Kryvovyazyuk, I.V., Volynchuk, Y.V., & Pushkarchuk, I.M. (2015). Methodological approach to the efficiency evaluation of innovative processes in logistical activity of enterprises. *Actual problems of economics*, 12 (174), 408–414.
15. Kryvovjaziuk, I. V. (2019). Risk management of energy efficient projects of an industrial enterprise. In: Smerichevskiy, S. F. (Ed.), *Methodological Principles of Energy Efficiency Improvement of Ukrainian Industrial Enterprises*. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPiA, 137–162.
16. Liu, H., Wang, L., Li, Z., & Hu, Y. (2019). Improving Risk Evaluation in FMEA With Cloud Model and Hierarchical TOPSIS Method. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 27 (1), 84–95. doi: 10.1109/TFUZZ.2018.2861719.
17. Oliveira, J.B., Jin, M., Lima, R.S., Kobza, J.E., & Montevechi, J.A.B. (2019). The role of simulation and optimization methods in supply chain risk management: Performance and review standpoints. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 92, 17–44. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2018.11.007>.
18. Ouabouch, L., & Pache, G. (2014). Risk Management In The Supply Chain: Characterization And Empirical Analysis. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30 (2), 329–340. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i2.8401>.
19. Stefanova, M. (2022). *Integrating Quality and Risk Management in Logistics*. IntechOpen, London. <https://dx.doi.org/10.5772/103050>.
20. Tillmanns, S., & Krafft, M. (2022). Logistic Regression and Discriminant Analysis. In: Homburg, C., Klarmann, M., Vomberg, A. (eds) *Handbook of Market Research*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_20).
21. Vakhovych, I., Kryvovyazyuk, I., Kovalchuk, N., Kaminska, I., Volynchuk, Y., & Kulyk, Y. (2021). Application of Information Technologies for Risk Management of Logistics Systems. *62nd International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University (ITMS)*, 1–6. doi: 10.1109/ITMS52826.2021.9615297.
22. Wu, P.-J., & Chaipiyaphan, P. (2020). Diagnosis of delivery vulnerability in a logistics system for logistics risk management. *The International Journal of Logistics Management*, 31 (1), 43–58. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2019-0069>.
23. Yang, Q., Wang, Y., & Ren, Y. (2019). Research on financial risk management model of internet supply chain based on data science. *Cognitive Systems Research*, 56, 50–55. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2019.02.001>.

## References:

1. Kryvovyazyuk, I. V., Uskov, O. R. (2011). Upravlinnja loghistrychnymy informacijnymy systemamy pidpryjemstva [Management of logistics information systems of the enterprise]. Lviv: Manuscript [in Ukrainian].
2. Kryvovyazyuk, I. V., Kulyk, J. M. (2012). Upravlinnja nadiynistyuh lohistrychnoyi systemy pidpryjemstva [Management of reliability of the logistics system of an enterprise [Management of reliability of the logistics system of an enterprise]. Lviv: Manuscript [in Ukrainian].
3. Kryvovyazyuk, I. V., Smerichevskyi, S. F., Kulyk, J. M. (2018). Ryzyk-menedzhment lohistrychnoji systemy mashynobudivnykh pidpryjemstv [Risk Management of Machine-Building Enterprises Logistics System]. Kyiv: Condor [in Ukrainian].
4. Bartosova, T., Taraba, P., & Peterek, K. (2021). Approach to the Risk Management Process in Logistics Companies. *Chemical Engineering Transactions*, 86, 403-408. <https://doi.org/10.3303/CET2186068>
5. Baryannis, G., Validi, S., Dani, S., & Antoniou, G. (2019). Supply chain risk management and artificial intelligence: state of the art and future research directions. *International Journal of Production Research*, 57:7, 2179–2202, DOI: 10.1080/00207543.2018.1530476.
6. Choi, T.-M., Chiu, C.-H., & Chan, H.-K. (2016). Risk management of logistics systems. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 90, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.03.007>.
7. Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48 (3), 205-230. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043>.
8. Friday, D., Ryan, S., Sridharan, R., & Collins, D. (2018). Collaborative risk management: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48 (3), 231-253. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0035>.
9. Fuchs, H., & Wohinz, J. W. (2009). Risk management in logistics systems. *Advances in Production Engineering & Management*, 4, 233–242.
10. Hosseini, S., & Ivanov, D. (2020). Bayesian networks for supply chain risk, resilience and ripple effect analysis: A literature review. *Expert Systems with Applications*, 161, 113649. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113649>.
11. Gao, Q., Guo, S., Liu, X., Manogaran, G., Chilamkurti, N., & Kadry, S. (2020). Simulation analysis of supply chain risk management system based on IoT information platform. *Enterprise Information Systems*, 14:9-10, 1354–1378. <https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1644671>.
12. Jacyna-Golda, I., Merkisz-Guranowska, A., & Żak, J. (2014). Some aspects of risk assessment in the logistics chain. *Journal of KONES Powertrain and Transport*, 21(4), 193–201.
13. Kara, M.E., Firat, S.Ü.O., & Ghadge A. (2020). A data mining-based framework for supply chain risk management. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105570. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.017>.
14. Kryvovyazyuk, I.V., Volynchuk, Y.V., & Pushkarchuk, I.M. (2015). Methodological approach to the efficiency evaluation of innovative processes in logistical activity of enterprises. *Actual problems of economics*, 12 (174), 408–414.
15. Kryvovjaziuk, I. V. (2019). Risk management of energy efficient projects of an industrial enterprise. In: Smerichevskyi, S. F. (Ed.), *Methodological Principles of Energy Efficiency Improvement of Ukrainian Industrial Enterprises*. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPiA, 137–162.
16. Liu, H., Wang, L., Li, Z., & Hu, Y. (2019). Improving Risk Evaluation in FMEA With Cloud Model and Hierarchical TOPSIS Method. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 27 (1), 84–95. doi: 10.1109/TFUZZ.2018.2861719.
17. Oliveira, J.B., Jin, M., Lima, R.S., Kobza, J.E., & Montevechi, J.A.B. (2019). The role of simulation and optimization methods in supply chain risk management: Performance and review standpoints. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 92, 17–44. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2018.11.007>.
18. Ouabouch, L., & Pache, G. (2014). Risk Management In The Supply Chain: Characterization And Empirical Analysis. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30 (2), 329–340. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i2.8401>.
19. Stefanova, M. (2022). *Integrating Quality and Risk Management in Logistics*. IntechOpen, London. <https://dx.doi.org/10.5772/103050>.
20. Tillmanns, S., & Krafft, M. (2022). Logistic Regression and Discriminant Analysis. In: Homburg, C., Klarmann, M., Vomberg, A. (eds) *Handbook of Market Research*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_20).
21. Vakhovych, I., Kryvovyazyuk, I., Kovalchuk, N., Kaminska, I., Volynchuk, Y., & Kulyk, Y. (2021). Application of Information Technologies for Risk Management of Logistics Systems. *62nd International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University (ITMS)*, 1–6. doi: 10.1109/ITMS52826.2021.9615297.
22. Wu, P.-J., & Chaipiyaphan, P. (2020). Diagnosis of delivery vulnerability in a logistics system for logistics risk management. *The International Journal of Logistics Management*, 31 (1), 43–58. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2019-0069>.
23. Yang, Q., Wang, Y., & Ren, Y. (2019). Research on financial risk management model of internet supply chain based on data science. *Cognitive Systems Research*, 56, 50–55. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2019.02.001>.

Дата подання публікації 08.08.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-8>

JEL Classification: M12; J24; L22

Кошій Оксана, д.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

[o.kocshiy@lntu.edu.ua](mailto:o.kocshiy@lntu.edu.ua)

Koshchii Oksana, Doctor of Economics Science, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>  
[o.kocshiy@lntu.edu.ua](mailto:o.kocshiy@lntu.edu.ua)

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У БІРЮЗОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті розглянуто питання еволюції організацій, яка зумовлена розвитком суспільства, зміною системи цінностей людей та особливостей їх поведінки. Виявлено, що організації у своєму розвитку пройшли сім стадій: реактивна (інфрачервона); конформістська (бурштинова); конкурентна (помаранчева); магічна (пурпурна); імпульсивна (червона); плюралістична (зелена); еволюційна (бірюзова).

Виявлено, що сучасне покоління людей віддає перевагу свободі, бажає отримувати задоволення від роботи, мати можливість самореалізуватися, не боїться змін. Обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до управління сучасними організаціями з врахуванням існуючих потреб та особливостей поведінки їх працівників. Встановлено, що нині все більшої популярності набувають бірюзові організації, в яких наголос робиться на формуванні та ефективному функціонуванні самокерованих команд працівників. У статті наведено основні ознаки бірюзових організацій: самоорганізація; цілісність; еволюційна мета. Доведено, що основною проблемою у забезпеченні ефективного функціонування бірюзових організацій є питання належного управління людськими ресурсами. Встановлено, що для забезпечення належного функціонування бірюзових організацій потрібні працівники, які володіють особливими навиками у сфері командної роботи, здатності до самоорганізації та самоконтролю, орієнтації на самовдосконалення та професійний ріст, готових до змін та дій.

Виявлено, що нині на ринку праці України домінують працівники представлені поколінням X та Y. Доведено, що в недалекому майбутньому домінуючу частку на ринку праці будуть посідати працівники покоління Z. Оскільки бірюзові організації є організаціями майбутнього, тому їм потрібно орієнтуватися на залучення до роботи працівників представників покоління Z. Обґрунтовано, що представники покоління Z володіють багатьма характеристиками, необхідними для працівників бірюзових організацій, однак вони мають проблеми у сфері соціалізації, налагодження міжособистісних комунікацій, командної роботи. Зважаючи на це, розроблено пропозиції щодо забезпечення соціалізації, покращення комунікативних здібностей та навиків командної роботи у працівників покоління Z.

Результати досліджень будуть корисними для керівників та працівників сучасних організацій, науковців, які вивчають питання управління організаціями та їх розвитком.

**Ключові слова:** бірюзова організація, людські ресурси, організація, покоління X, Y, Z, самокеровані команди.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BEAUTIFUL ORGANIZATIONS

The article examines the issue of the evolution of organizations, which is caused by the development of society, changes in the value system of people and the characteristics of their behavior. It was revealed that organizations have gone through seven stages in their development: reactive (infrared); conformist (amber); competitive (orange); magical (purple); impulsive (red); pluralistic (green); evolutionary (turquoise).

It was found that the modern generation of people prefers freedom, wants to enjoy work, have the opportunity to self-realize, and is not afraid of change. The necessity of improving approaches to management of modern organizations, taking into account the existing needs and peculiarities of the behavior of their employees, is substantiated. It has been established that turquoise organizations, in which emphasis is placed on the formation and effective functioning of self-managed teams of employees, are gaining more and more popularity. The article presents the main features of turquoise organizations: self-organization; integrity; evolutionary goal. It has been proven that the main problem in ensuring the effective functioning of turquoise organizations is the issue of proper management of human resources. It has been established that to ensure the proper functioning of turquoise organizations, employees who possess special skills in the field of teamwork, the ability to self-organize and self-control, focus on self-improvement and professional growth, and are ready for changes and actions are needed.

It has been revealed that the labor market of Ukraine is currently dominated by employees represented by generations X and Y. It has been proven that in the near future the dominant share of the labor market will be

occupied by employees of generation Z. Since turquoise organizations are organizations of the future, they need to focus on attracting representative employees to work generation Z. It is substantiated that representatives of generation Z have many characteristics necessary for employees of turquoise organizations, but they have problems in the field of socialization, establishing interpersonal communications, teamwork. With this in mind, proposals have been developed to ensure socialization, improve communication skills and teamwork skills of Generation Z employees.

The results of the research will be useful for managers and employees of modern organizations, scientists who study the management of organizations and their development.

**Keywords:** turquoise organization, human resources, organization, generations X, Y, Z, self-managed teams.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Розвиток суспільства супроводжується зміною людей, системи їх цінностей та особливостей поведінки. Сучасне покоління все більше бажає бути вільним, отримувати задоволення від роботи, мати можливість самореалізуватися, не боїться змін [Пристапа і Чорній, 2019]. Еволюція суспільства, зміна зовнішніх умов потребують змін і від організацій, які функціонують на ринку.

Це вимагає удосконалення підходів до управління організаціями та їх людськими ресурсами. Виникає потреба у проектуванні організацій, які б були спроможні забезпечувала не лише те, щоб працівники ефективно працювали, а й отримували задоволення від роботи, розвивалися, самовдосконалювалися, мали активну позицію. В результаті нині все більшої популярності набувають бірюзові організації, в яких наголос робиться на формуванні та ефективному функціонуванні самокерованих команд працівників.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемі формування та забезпечення ефективного функціонування бірюзових організацій присвятили праці Білявська Ю., Євтухова С., Жосан Г., Кириченко Н., Кулініч Т., Лалу Ф., Пристапа Т., Стовба Т., Чорній В. тощо. Однак, зважаючи на те, що бірюзові організації лише проходять етап свого становлення на ринку, виникає потреба у ретельнішому вивченні даного питання.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення управління людськими ресурсами у бірюзових організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Бельгійський дослідник Фредерік Лалу дійшов висновку, що традиційні організаційні моделі не відповідають потребам сучасних людей. Якщо двадцять років тому люди прагнули знайти роботу на все життя, то нині вони прагнуть максимально самореалізуватися, розвиватися, готові шукати щось нове. У своїх дослідженнях Ф. Лалу виділяє сім стадій еволюції організацій (рис. 1). При цьому п'ять останніх із них існують і нині [Жосан і Кириченко, 2019].

Для стадії 1 було характерне те, що люди жили невеликими групами у середині яких не було розподілу обов'язків та ієрархії. Всі учасники групи займалися збиранням, а лідер не дуже був потрібен.

Для стадії 2 було характерне те, що люди перейшли від маленьких груп до багаточисельних племен, у яких з'явилися шамани. Шамани мали певну владу, але не відповідали за розподіл праці у племені.

Для стадії 3 було характерне те, що племена стали воювати між собою. Це спровокувало до появи лідерів племен – вождів. Саме на цій стадії починає з'являтися поділ праці між учасниками племені, між полоненими з інших племен (рабами). Вожді при цьому обиралися імпульсивно за принципом «хто сильніший – той і вождь», так же імпульсивно вождів, які демонстрували слабкість, усували.

Для стадії 4 було характерне те, що стали з'являтися держави, сформувався новий світогляд, який будувався на дотриманні законів та правил поведінки. Працівники бурштинових організацій чітко слідуєть наказам та не задають зайвих питань. У

бурштинових організаціях почало з'являтися планування, виникати стабільні організаційні структури.

На стадії 5 наголос робився на тому, що кожна людина повинна мати право досягнути будь-яких цілей в процесі конкуренції (внутрішній між працівниками чи зовнішній). Основна мета підприємства – прибуток. В таких організаціях використовується жорстка організаційна структура, має місце чітка ієрархія, рішення приймаються керівником і передаються вниз на нижчий рівень і у результаті завдання доходить до виконавця нижчої ланки. На такому підприємстві стимулюється новаторство, особиста відповідальність та рух по кар'єрних сходах, основною ознакою успіху виступає матеріальний добробут.

Для стадії 6 характерне дбайливе ставлення до почуттів працівників, повага до різних точок зору, прагнення до справедливості, рівності, гармонії. У зелених організаціях наголос робиться на хороших особистих відносинах, а не на результаті, користь для людства домінує над особистою вигодою.

Для стадії 7 характерна відмова від тотального контролю керівництва, внутрішньої конкуренції, безглуздої роботи, переживань від помилок у роботі. Основне гасло бірюзових організацій – це робити максимум заради досягнення спільної мети. Бірюзові організації містять в собі найкращі елементи помаранчевих та зелених організацій. Від перших вони взяли прагнення конкурувати із іншими організаціями, а від других – намагання бути командою.

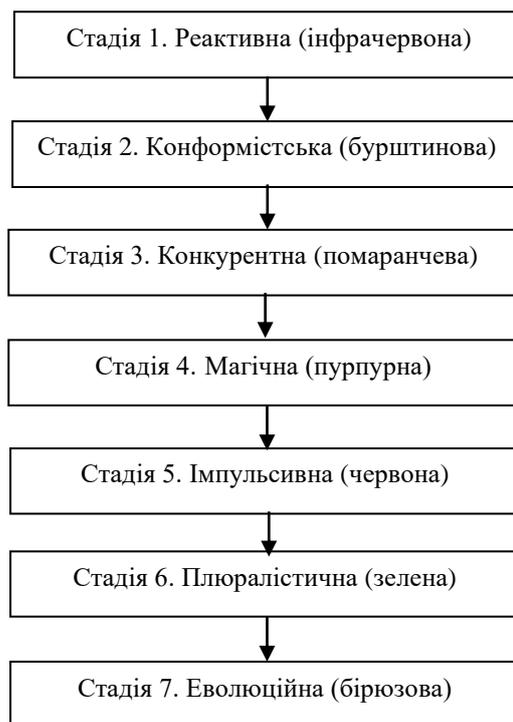


Рис. 1. Еволюція організацій (за Ф. Лалу)

\* складено на основі [3]

На думку багатьох фахівців бірюзові організації є еволюційними структурами майбутнього. Вони зорієнтовані на досягнення успіху не традиційними методами управління (планування, КРІ, жорсткий контроль тощо), а за допомогою самоврядування, наставництва, формування загальних цінностей. Бірюзові організації забезпечують більше свободи та креативності для своїх працівників, розуміння цілей усіма членами команди.

Виділяють наступні основні ознаки бірюзових організацій [Пристапа і Чорній, 2019]:

– Самоорганізація. Бірюзові організації складаються із самоорганізованих команд. Команда має можливість самостійно приймати рішення, що стосуються її роботи. При цьому, залежно від потреби та специфіки діяльності, різні команди мають різні рівні самоорганізації.

– Цілісність. Кожен член команди є цілісною особистістю, яка має право на прояв своїх емоцій, має позитивні та негативні риси характеру. Це дозволяє кожній людині бути самою собою, спрощує пошук спільної мови між членами команди. Для дотримання цілісності бірюзові організації зосереджують увагу на спільних цінностях, відкритості, вміннях дієво вирішувати конфліктні ситуації.

– Еволюційна мета. Для злагодженої роботи команди потрібна спільна мета, яка не пов'язана з грошима та може спонукати працівників діяти для її досягнення. При цьому мета організації може змінюватись з часом, залежно від змін та росту самої організації тощо.

Науковці виділяють наступні компоненти бірюзових організацій: постійний розвиток, відсутність лідера; рівність та свобода дій; робота в задоволення; самоуправління [Білявська, 2018].

Бірюзові організації використовують модель управління, яка зорієнтована на наступне [Свухова та ін., 2021]:

1. Організаційна структура – плоска.
2. Влада менеджера над підлеглими – (майже) відсутня.
3. Прийняття рішень – радикальна децентралізація.
4. Поділ праці – передбачається взаємодія між працівниками та їх право вирішувати, які ролі їм виконувати.
5. Винагорода – розмір заробітної плати та премії визначається з врахуванням думки колег.
6. Бажана поведінка працівника – увага акцентується на корисності конкретного працівника при виконанні роботи. Працівники поводять себе відповідально і контролюються один одним, розроблений дієвий механізм вирішення конфліктів.
7. Надання інформації – прозорість усієї важливої інформації, її достатність для прийняття працівниками відповідних рішень.
8. Координація і взаємозалежність – координація здійснюється на основі постійного спілкування.

Бірюзові організації – це новий тип організацій, які мають великий потенціал для свого розвитку за рахунок використання передових підходів до організації роботи та управління людськими ресурсами.

Не дивлячись на те, що бірюзова організація має численні переваги та створює сприятливі умови для самореалізації кожної людини, вона має і недоліки. Одним з недоліків бірюзових організацій є складність у підборі гарного персоналу та забезпечення ефективності його роботи. Сама ідеологія бірюзової організації ґрунтується на тому, що кожен співробітник є керівником. Якість роботи співробітників у цих структурах безпосередньо впливає на отримання прибутку і місце організації на ринку. На співробітників таких організацій покладається велика відповідальність, а відсутність фіксованої заробітної плати, яка часто має місце у таких організаціях, дає не тільки можливість високого зростання, але і не дає гарантій, що при невиконанні поставлених планів співробітник отримає оплату праці в повному обсязі. Все це створює ризики у сфері підбору та забезпечення ефективного функціонування персоналу у бірюзових організаціях. Тому нині перед бірюзовими організаціями гостро стоїть проблема забезпечення належного рівня управління їх людськими ресурсами. Це стосується і питання підбору персоналу, його адаптації на робочих місцях, забезпечення ефективного функціонування тощо.

Діяльність бірюзових організацій характеризується високим рівнем особистої відповідальності та емоційної залученості співробітників до роботи. При цьому активно

використовується самоврядування без багаторівневої ієрархії, практикується довіра до працівників та відмова від складних систем контролю.

У бірюзовій організації немає статусних кабінетів для керівництва, довгих нарад та звітів для начальників. Керівник організації зберігає лише один обов'язок традиційного начальника – представляти компанію у зовнішньому світі. У бірюзових організаціях стратегія виникає природним шляхом, а не насаджується начальством. Тут немає назв посад та, відповідно, посадових інструкцій, а обов'язки перерозподіляються всередині групи у робочому порядку. У таких організаціях наголос робиться на створенні самокерованих команд, що передбачає суттєву трансформацію функцій як керівників, так і рядових працівників. В бірюзових організаціях керівники працюють разом із співробітниками, об'єднаними у команди. При цьому керівники виконують роль наставника, а не традиційного керівника. Керівник у бірюзовій організації не контролює роботу, а навчає, радить тощо [Білявська, 2018].

У бірюзовій організації наголос робиться на командній роботі, самоорганізації тощо. У таких організаціях команди широко використовують внутрішнє консультування за участю всіх членів команди. Особлива увага приділяється створенню сприятливих умов праці. Працівники таких організацій постійно розвиваються, надають один одному всіляку підтримку.

Відповідно бірюзові організації для забезпечення успішного функціонування потребують особливих працівників (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика працівників бірюзової та традиційної організації

Характеристики	Працівник бірюзової організації	Працівник традиційної організації
Відношення до роботи	Усі проекти до роботи в яких залучений працівник для нього є цікавими та важливими	Робить те, що йому доручили
	Хоче досягнути найвищого рівня професіоналізму	До роботи ставиться відповідально
	Працівник виявляє бажання займатися проектом, тому що прагне покращити свої навички, здобути потрібні контакти, проект є новим і цікавим для нього	Керівництво доручило займатися проектом
Відношення до особистого часу	Під час перерв на роботі працівник прагне зустрічатися із цікавими людьми	Перерви є особистим часом працівника
Відношення до додаткової роботи	Береться за додаткову роботу, якщо вона цікава	Не хоче виконувати додаткову роботу
Відношення до своєї особистості	Вкладає себе у кожний свій проект, тому що це представляє самого працівника	Просто робить свою справу
	Має свої переконання і їх озвучує	Без потреби не висловлює свою думку
Відношення до робочого дня	Робочий день приносить задоволення працівникові	Робочий день є буденним
Управління змінами	Прагне, щоб потрібні зміни відбувалися швидко	Не є прихильником змін
Персональний бренд	Людина дії	Людина інструкції
	Краще просити вибачення ніж дозволу	Не прагне у щось вникати

\*складено на основі [1]

Усі працівники є унікальними, тому сучасним організаціям, в т. ч. і бірюзовим, слід враховувати особливості робочої сили, представленої на ринку. Відмінні риси потенційних працівників помітним чином залежать від того, до якого покоління вони належать. Нині на ринку праці України в основному представлені працівники покоління X (48,1 %) та Y (40,5 %) (рис. 2).

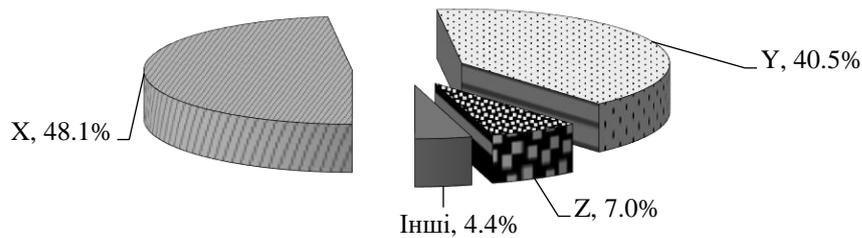


Рис. 2. Орієнтовна частка поколінь у робочій силі України, %  
\* складено на основі [4]

Особливості покоління X, Y та Z представлені в таблиці 2.

Таблиця 2. Особливості поколінь X, Y та Z

Особливості поколінь	Покоління		
	X	Y	Z
Мислення	Розвинене системне мислення.	Розвинена креативність.	Багато часу проводять у соціальних мережах, у світі простих інтерфейсів, що формує стан інформаційної залежності та не розвиває глибину мислення. Найгірше сприймають текстову інформацію.
Відношення до роботи	Відповідальні, більше спрямовані на соціальні цілі, комунікацію, командність. Сфокусовані на професіоналізмі. Вважають, що для успіху важливі дисципліна та компетентність. Цінують реальний досвід, свій та чужий.	Сформоване хибне уявлення про можливість швидкого та легкого успіху. Не готові працювати на перспективу, хочуть негайної винагороди. Орієнтовані на свободу самовираження, потребують вражень, не привчені до самостійності, впевнені у собі.	Поколінню Z важливо отримувати задоволення від роботи. Не орієнтовані на майбутнє, не мають його бачення, тому, навіть досягши успіху, їм складно його розвивати.
Мотивація	Сформовано образ майбутнього, про яке вони піклуються. Вони мають плани на майбутнє. Для них важлива мотивація «треба». «Треба» – це те, що потрібно зробити зараз, думаючи про своє майбутнє. Відповідальні, їм важливі взяті зобов'язання.	Егоцентричні, їм завжди важливо розуміти вигоди для себе. Прагнуть гарного життя. Цінують підтримку та матеріальну винагороду.	Авторитарність та тиск для них неефективні. Необхідно залучати співробітників у роботу, допомагати їм соціалізуватися, особисто брати участь у їхній командній взаємодії. Важливо створювати середовище в якому Z спілкуватимуться, де їм буде комфортно, а сам процес роботи перетворюватиметься на цікаве спільне проведення часу.
Ставлення до керівника та ієрархії в організації	Прислухаються до думки керівництва більше, ніж до інших працівників. Позитивно сприймають вертикальну ієрархію.	Не готові функціонувати в умовах суворої ієрархії. Бажають «сімейної атмосфери». Готові радитися з керівником, але у товариській формі. Керівник сприйматиметься як лідер, якщо він матиме високе матеріальне становище.	Немає поняття авторитету, високо цінують свою думку. Готові працювати у прозорих горизонтальних структурах – хочуть все знати. Чим більше ясності та відкритості, тим краще.
Комунікація	Дуже соціальний тип. Цінують шанобливий, серйозний, відповідальний підхід у спілкуванні	Із соціалізацією є складнощі через проблеми довіри між людьми. Обережно знайомляться та взаємодіють.	Активне використання соціальних мереж не дозволяє сформувати ефективних соціальних навичок. Відносини стають поверхневими, а невміння взаємодії один з одним призводить до агресії, що викликає проблеми у разі потреби командної роботи.

\* складено на основі [4]

Якщо нині на ринку робочої сили домінують представники поколінь X та Y, то майбутнє за представниками покоління Z. Тому бірюзовим організаціям вже нині слід розробляти підходи до управління працівниками покоління Z, для яких важливу роль відіграє наявність цікавої та корисної роботи, можливості професійного розвитку. Представники цього покоління не готові безвідмовно виконувати вказівки керівника, вони завжди мають і високо цінують свою думку. Все це вписується в особливості функціонування бірюзових організацій та вимоги до їх працівників. В той же час для бірюзових організацій важлива командна робота, яка передбачає наявність соціальних навичок та навичок командної роботи, комунікативних здібностей. А якраз з цим у представників покоління Z є проблеми. Тому керівникам бірюзових організацій слід приділити особливу увагу розвитку у представників покоління Z соціальних навичок, навичок командної роботи, комунікативних здібностей.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Результати дослідження засвідчують необхідність постійної еволюції організацій, наголошують на актуальності становлення та подальшого розвитку бірюзових організацій. При цьому у забезпеченні ефективного функціонування бірюзових організацій особливу роль відіграє належне управління людськими ресурсами. Це вимагає удосконалення підходів до управління людськими ресурсами у сучасних організаціях, яке повинно відбуватися з врахуванням зміни системи цінностей людей, їх потреб та особливостей поведінки.

#### Авторські внески

Концептуалізація: Кощій Оксана  
Зберігання даних: Кощій Оксана  
Формальний аналіз: Кощій Оксана  
Придбання фінансування: Кощій Оксана  
Розслідування: Кощій Оксана  
Методика: Кощій Оксана Ресурси: Кощій Оксана  
Нагляд: Кощій Оксана  
Підтвердження: Кощій Оксана  
Візуалізація: Кощій Оксана  
Написання: Кощій Оксана

#### Список бібліографічного опису:

1. Білявська Ю. (2018). Бірюзові організації: майбутнє менеджменту та маркетингу в контексті еволюції поколінь. *Маркетинг и реклама*, 11-12 (266-267), 44-49.
2. Євтухова С.М., Кулінич Т.В. & Стівба Т.А. (2021). Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. *Інвестиції: практика та досвід*, 13-14, 64-71.
3. Жосан Г.В. & Кириченко Н.В. (2019). Визначення місця формальних організацій в теорії бірюзових організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (54), 17-31.
4. Коваль Н.В. & Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення: 05.07.2022).
5. Приступа Т.В. & Чорній В.В. (2019). Бірюзові організації: майбутнє чи модний тренд? *Приазовський економічний вісник*, 5(16), 175-178.

#### References:

1. Biliavska, Yu. (2018). Biriuzovi orhanizatsii: maibutnie menedzhmentu ta marketynhu v konteksti evoliutsii pokolin [Turquoise Organizations: The Future of Management and Marketing in the Context of Generational Evolution]. *Marketynh y reklama*, 11-12 (266-267), pp. 44-49. [in Ukrainian]
2. Yevtukhova, S.M., Kulinich, T.V. & Stovba, T.A. (2021). Biriuzovi pidkhody do upravlinnia kompaniiamy: zarubizhnyi dosvid ta natsionalna praktyka [Turquoise approaches to company management: foreign experience and national practice]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13-14, pp. 64-71. [in Ukrainian]
3. Zhosan, H.V. & Kyrychenko, N.V. (2019). Vyznachennia mistsia formalnykh orhanizatsii v teorii biriuzovykh orhanizatsii [Determining the place of formal organizations in the theory of turquoise organizations]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2 (54), pp. 17-31. [in Ukrainian]
4. Koval, N.V. & Byba, V.A. Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personal [Use of generational theory in personnel management]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (accessed: 05.07.2022). [in Ukrainian]
5. Prystupa, T.V. & Chornii, V.V. (2019). Biriuzovi orhanizatsii: maibutnie chy modnyi trend? [Turquoise organizations: the future or a fashion trend]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 5(16), pp. 175-178. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 02.08.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-9>

JEL Classification: D81; C13; M13; O31

Рудь Надія, д.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9040-146X>  
 ntrud@i.ua

Rud Nadiia, Doctor of Economic Sciences, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-9040-146X>  
 ntrud@i.ua

## ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЦІ РИЗИКУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЄКТОМ

У цій статті актуалізовано питання важливості оцінювання ризику в інноваційному розвитку підприємства. Основною метою дослідження є розробка рекомендацій щодо можливості використання матриці ризику при прийнятті рішень з реалізації інноваційних проєктів.

Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми оцінювання інноваційних ризиків свідчить про те, що не всі підприємства (інноваційні менеджери) знають про можливість використання матриці ризику при прийнятті рішень щодо інновацій. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що досягнення ефективної роботи підприємства, зростання його конкурентоспроможності неможливе без освоєння інновацій (продуктів, технологій, послуг, ринків). Дослідження теми здійснюється в такій логічній послідовності. Розглянуто поняття інноваційного ризику, встановлено взаємозв'язок ризику та інновацій. Відмічено, що будь-яка інновація – новий товар чи послуга, має свій життєвий цикл: дослідження і розробка, впровадження, зростання, зрілість та занепад (або ж новий розвиток) товару. Запропоновано класифікацію ризиків за стадіями інноваційних заходів. На кожній стадії життєвого циклу використовуються окремі інструменти управління ризиком.

Управління інноваційними ризиками безпосередньо включає в себе аналіз інноваційного портфелю. Процес управління інноваційною діяльністю дозволить здійснювати ефективний вибір стратегічних програм і проєктів та забезпечувати допустимий рівень ризику і своєчасність реагування інноваційної системи на його зміну. Методологічним інструментарієм методів дослідження були останні двадцять років досліджень провідних науковців. Об'єктом дослідження є підприємство (інноваційний проєкт), саме тут реалізуються інноваційні процеси, де необхідна оцінка інноваційних проєктів на різних стадіях їх реалізації, тому що саме оцінка на різних стадіях вказує на необхідність продовження реалізації проєкту чи зняття його з реалізації. У статті представлені результати емпіричного аналізу взаємозв'язку ризику і інновацій, який показав, що управління ризиками є складовою інноваційного управління. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що існує пряма залежність між ризиком і дохідністю від інновації. Результати дослідження можуть бути корисними для організацій різних рівнів і видів діяльності, які реалізують інноваційні проєкти.

**Ключові слова:** інновація, матриця, проєкт, ризик, рішення, стадія.

## USE OF RISK MATRIX IN INNOVATION PROJECT MANAGEMENT

This article updates the issue of the importance of risk assessment in the innovative development of the enterprise. The main goal of the study is to develop recommendations on the possibility of using the risk matrix when making decisions on the implementation of innovative projects.

The systematization of literary sources and approaches to solving the problem of innovation risk assessment shows that not all enterprises (innovation managers) are aware of the possibility of using the risk matrix when making decisions about innovations. The urgency of solving this scientific problem lies in the fact that achieving effective operation of the enterprise, increasing its competitiveness is impossible without mastering innovations (products, technologies, services, markets). The study of the topic is carried out in the following logical sequence. The concept of innovative risk is considered, the relationship between risk and innovation is established. It is noted that any innovation - a new product or service - has its own life cycle: research and development, implementation, growth, maturity and decline (or new development) of the product. Classification of risks by stages of innovative measures is proposed. At each stage of the life cycle, separate risk management tools are used.

Innovation risk management directly includes the analysis of the innovation portfolio. The process of managing innovative activities will allow effective selection of strategic programs and projects and ensure an

acceptable level of risk and timeliness of response of the innovation system to its change. The methodological toolkit of research methods was the last ten years of research by leading scientists. The object of the study is an enterprise (innovation project), it is here that innovation processes are implemented, where it is necessary to evaluate innovative projects at various stages of their implementation, because it is the evaluation at various stages that indicates the need to continue the implementation of the project or withdraw it from implementation. The article presents the results of an empirical analysis of the relationship between risk and innovation, which showed that risk management is a component of innovation management. The study empirically confirms and theoretically proves that there is a direct relationship between risk and profitability from innovation. The results of the research can be useful for organizations of various levels and types of activity that implement innovative projects.

**Key words:** *innovation, matrix, project, risk, decision, stage.*

**Вступ.** Необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності постає перед кожним суб'єктом господарювання, особливо якщо це стосується інноваційної діяльності компанії. Наслідком прийняття таких рішень виступає підприємницький ризик, який притаманний ринковому способу господарювання так само, як і невизначеність. Тому суб'єкт господарювання не може уникнути негативного впливу цих явищ на результати його діяльності. Щоправда, він має змогу понизити рівень ризику, приймаючи оптимальні рішення за допомогою матриці ризику, яка є одним із основних джерел інформації під час розгляду будь-якого проєкту.

Інноваційний ризик – це можливість втрат, що виникають при вкладенні компанією засобів у виробництво нових товарів чи послуг, які, можливо, не знайдуть підтримки споживачів на ринку. Тому здійснення інноваційної діяльності постійно супроводжується підвищеним ризиком, який дещо гальмує розкриття інноваційного потенціалу підприємства. Проте відмова від інновацій може спричинити інший ризик – ризик невикористаних можливостей, який також негативно позначається на економічних показниках діяльності підприємства.

Будь-яка інновація – новий товар чи послуга, має свій життєвий цикл: дослідження і розробка, впровадження, зростання, зрілість та занепад (або ж новий розвиток) товару. На кожній стадії життєвого циклу використовуються окремі інструменти управління ризиком. Найголовнішою виступає перша стадія, адже саме на цьому етапі закладається фундамент інновації, її дослідження та розробка. Для цього використовують такі методи оцінки ризику як: SWOT-аналіз; метод прогнозування зовнішньої економічної обстановки; метод статистичних випробувань або метод «Монте-Карло»; метод сценаріїв; матрицю ризику тощо (Человань С.В., 2020). Для зменшення впливу ризику застосовуються різні методи, які дозволяють підвищити надійність результатів. У ринкових умовах господарювання інноваційна діяльність пов'язана із прийняттям ризикованих рішень, що зумовлюється невизначеністю більшості параметрів її здійснення.

**Огляд літератури.** Проблема управління інноваційними ризиками неодноразово досліджувалася у працях зарубіжних та вітчизняних вчених: О.І. Волкова, М. П. Денисенка, В.І. Карпова, О.О. Корінного, М.В. Кужельного, О.О. Лапко, В.Л. Макарова, П.П. Микитюка, М.Т. Пашути, А.А. Пересади, С.Ф. Покропівного, М. Портера, Б. Санто, Дж. Сороса, К. Фрімена, Д.М. Черваньова, Й. Шумпетера та ін. Проте їхній доробок потребує поглиблення та розширення в частині методичних та практичних рекомендацій, оскільки економіка та технології змінюються, отже і виникають нові інноваційні ризики, які потребують нових методів дослідження. Щодо формування матриці ризиків, то дуже незначна кількість робіт присвячена даній тематиці.

У роботі (Сібіряков В.Г., Семенова Л.Н., 1999) бізнес-консультантами був запропонований своєрідний «бізнес-куб» із 27 комірок. Кожна із сторін цього морфологічного куба відображає три ключові фази циклічного розвитку взаємодіючих систем (товару/послуги, сектора ринку і підприємства компанії): 1) народження,

повільний ріст і адаптація; 2) інтенсивний розвиток; 3) стабілізація параметрів процесу (насичення, стагнація).

Ідея «бізнес-куба» знайшла продовження в інших роботах. Методологія аналізу, названа бізнес-аналітиками – «аудитом ідеї», інвесторами – «методикою техніко-економічного обґрунтування», в університетах одержала назву «квантово-економічного аналізу» (КЕА) (Шнейдер А., Кайман Я., Топчішвілі Г., 2002). Автори концепції КЕА по-іншому аналізують минуле і надають можливість по-новому оцінити стратегічну перспективу розвитку компанії. На підставі аналізу визначаються потенційно можливі ефективні сполучення стадій розвитку технічних систем, етапів розвитку ринку і рівня доступу компаній до капіталу.

Використовуючи підхід КЕА, в роботі (Морозов О.Ф. та ін., 2004) пропонується методика, де вперше розглядаються в сукупності ряд критеріїв: етап розвитку ринку конкретного виду інновацій; стадія життєвого циклу інновації; рівень розвитку менеджменту компанії, як одного із складових її інтелектуального капіталу. Автори пропонують блок-схему послідовності аналізу інноваційних та інвестиційних проєктів з використанням об'ємної матриці.

Для побудови ділової моделі, згідно з концепцією А. Сливоцького (Сливоцький А, Моррісон Д, 2002) необхідно зробити правильний вибір у кількох вимірах: вибір споживачів, забезпечення винагороди за власну діяльність, стратегічний контроль, вибір масштабу діяльності. При цьому важливим є постійне зіставлення елементів один з одним для забезпечення функціонування моделі як єдиного цілого.

З кожним роком все більше уваги при розробці стратегічних моделей приділяється споживачам: «орієнтованість на споживачів – зміщення центру уваги з частки ринку, прибутку, конкурентів на споживача як джерела конкурентної переваги, прибуткової діяльності, лідерства на ринку» (Циганкова Т.М., 2004).

Використовуючи підхід КЕА, в роботі (Морозов О.Ф. та ін., 2004) пропонується методика, де вперше розглядаються в сукупності ряд критеріїв: етап розвитку ринку конкретного виду інновацій; стадія життєвого циклу інновації; рівень розвитку менеджменту компанії, як одного із складових її інтелектуального капіталу. Автори пропонують блок-схему послідовності аналізу інноваційних та інвестиційних проєктів з використанням об'ємної матриці.

Подібні до КЕА підходи розглянуто в роботі (Прокопенко О.В. та ін., 2012), де еволюційний розвиток підприємства розглядається як процес зміни його розміру та масштабу охоплення ринку, організаційної та управлінської структур, а також його ціни як об'єкта інвестування. Основним критерієм, за яким пропонується визначати етапи еволюційного розвитку підприємств, є доступ до фінансових ресурсів, які могли бути залучені до інвестиційного процесу. Враховуючи вищезазначене, авторами запропоновано досліджувати такі етапи: дисипація, корпоратизація, стандартизація (Прокопенко О.В. та ін., 2012).

Основними критеріями, за якими пропонується визначати етап еволюційного розвитку ринку, є розподіл споживачів між ринками різних технологічних систем, які є альтернативними у задоволенні однієї й тієї ж потреби, та рівень вичерпання споживчого потенціалу ринку інновацій як технічної системи, яка знаходиться на певній стадії свого розвитку.

Етап розвитку ринку відповідає стадіям життєвого циклу інновації як технічної системи. Життєвий цикл інновації автори розглядають як органічне поєднання еволюції розвитку інновації як технічної системи та її ринку. Порівнюючи декілька альтернативних варіантів, перевагу слід надавати тому, в якому інновація знаходиться на меншій стадії еволюційного розвитку.

Для визначення ринкової оптимальності варіанту інноваційного розвитку авторами (Прокопенко О.В. та ін., 2012) розроблено матрицю комбінування етапів розвитку інновацій, підприємства та ринку.

Нами побудована матриця (Рудь Н.Т., 2016) яка порівнюється зі стандартною матрицею дозволених поєднань еволюційних фаз розвитку товару, фірми та ринку (Шнейдер А., Кайман Я., Топчішвілі Г., 2002) і показує при якому їх поєднанні фірма попадає в зону ризику. Зроблена спроба систематизувати методи оцінки доцільності інвестицій в умовах ризику і запропоновано матричний метод для практичного застосування в умовах ринкової економіки. Реалізація інноваційних проєктів пов'язана з аналізом подій, які належать до майбутніх періодів, тому існує необхідність враховувати в розрахунках циклічність розвитку технологій, ринку, компаній та певний ризик у зв'язку з невизначеністю і мінливістю ситуації на інвестиційному ринку країни.

**Мета статті** – дослідити та показати можливості використання матриці ризику при оцінюванні інноваційних проєктів.

**Методологія та методи дослідження.** Методологічну основу здійсненого дослідження становить система застосованих для отримання кінцевих результатів методів: узагальнення та порівняльного аналізу – для уточнення сутності поняття «інноваційний ризик»; системний – для узагальнення ознак інноваційного ризику, абстрактно-логічний – для розкриття взаємозв'язку ризику та інновацій, розробки певної послідовності етапів формування матриці ризиків; системно-аналітичний – при розробці моделі матриці ризику.

**Результати.** Для нестационарної економіки перехідного періоду концепція виміру інноваційного ризику не може базуватись на класичних імовірнісних принципах, які використовують можливість необмеженого повторення одних і тих самих подій в подібних умовах. У зв'язку з цим змінюється інструментарій вимірів, звужується сфера застосування показників типу математичного очікування, дисперсії, середньоквадратичного відхилення, розширюється сфера використання суб'єктивних оцінок. Питання прийняття інноваційних рішень в умовах ризику пов'язані з його вивченням і оцінкою.

Розглянемо класифікацію ризиків за стадіями інноваційних заходів:

- 1) потенціальні ризики на стадії вибору напрямку інноваційної діяльності (негативні наслідки можуть бути особливо великими);
- 2) на стадії розробки інноваційної стратегії – невірна оцінка сильних і слабких сторін (інноваційного потенціалу) підприємства, загроз і можливостей діяльності;
- 3) ризики на кожній стадії здійснення інновацій (перешкоди внутрішнього і зовнішнього характеру);
- 4) ризики передчасного випуску нового товару через недостатнє опрацювання маркетингових факторів, через передчасне використання нової технології;
- 5) ризики через можливе збільшення кількості постачальників цієї чи аналогічної продукції, залучених перспективою зростання попиту;
- 6) ризики, пов'язані з недоліками в забезпеченні інновацій (функції менеджменту – маркетинг, фінанси, персонал);
- 7) ризики розробки і просування на ринок нової продукції, створеної на основі технології, яка швидко замінюється новою, в застосуванні якої підприємство не має досвіду;
- 8) ризики через неефективність системи контролю інноваційної діяльності.

Керувати ризиками, пов'язаними з впровадженням і просуванням інновацій на ринок, дуже складно, особливо беручи до уваги високу долю невизначеності. Аналіз інноваційних ризиків і їх систематизація можуть дати інструменти для управління ризиками. Управління інноваційними ризиками безпосередньо включає в себе аналіз

інноваційного портфелю. Поступові інновації (невеликі та безпечні пропозиції компанії), на думку Джорджа С. Дей, складають 85 – 90% портфелів проєктів компанії. Щоправда, ці проєкти рідко дають змогу конкурувати з іншими компаніями, проте дозволяють триматися на плаву. Інновації «з великої букви І» – це нові пропозиції, що доволі ризиковані, проте сприяють зростанню компанії та її конкурентоспроможності. Дж. С. Дей (Дж. С. Дей, 2018) рекомендує підвищити частку значних інновацій в портфелі, але за умови, що в той же час буде проводитися ретельне управління ризиками. А допомогти у цьому може *матриця ризику*, яка за своєю унікальністю дозволяє оцінити ймовірність успіху чи невдачі для кожного проєкту, не дивлячись наскільки він відрізняється від основної діяльності компанії (Дж. С. Дей, 2018). Матриця ризику дозволяє побачити розподіл ризику по всьому портфелю інновацій у графічній формі (табл. 1, табл. 2).

Таблиця 1. Бажаний ринок (координата *x* проєкту)

Ситуації	Бажані ринки				
	ідентичні сучасному		частково перетинаються з сучасним		цілком відрізняються або невідомі
Поведінка клієнтів і процеси прийняття рішень	1	2	3	4	5
Система дистрибуції та діяльність у сфері продажів	1	2	3	4	5
Конкурентні умови (реальні або потенційні конкуренти)	1	2	3	4	5
	повністю доречно		частково доречно		абсолютно недоречно
Зобов'язання брэнда організації	1	2	3	4	5
Сучасні відносини з клієнтами	1	2	3	4	5
Знання про поведінку і наміри конкурентів	1	2	3	4	5

Примітка. Складено автором на основі (Дж. С. Дей, 2018).

Другий інструмент *R – W – W* (Real; Win; Worth it – «Чи реально це? Чи ми можемо виграти? Чи варто цим займатися?») (Дж. С. Дей, 2018) може використовуватись для оцінки окремих проєктів. Він допомагає оцінювати здійсненність проєктів, де перший крок допомагає визначити, чи хочуть клієнти бачити нашу інновацію, і якщо так, то чи здатні ми її створити. Другий крок – чи можемо ми виграти на основі чіткого поділу між здатністю ідеї досягти успіху на ринку і можливостями компанії. На останньому етапі дослідження проводиться ретельний аналіз стратегічної та фінансової цінності проєкту, а саме, чи буде продукт прибутковим при допустимому рівні ризику.

Матриця ризику за Дж. С. Деєм (Дж. С. Дей, 2018) використовує унікальну систему оцінки і калібрування ризику, допомагає оцінювати ймовірність успіху або невдачі для кожного проєкту за простою логікою: чим менш знайомий компанії бажаний ринок (вісь *x*) чи продукт або технологія (вісь *y*), тим вищий ризик. Місце проєкту в матриці визначається його балами, які залежать від низки факторів. Автор пропонує місце для кожного проєкту на матриці та бальну оцінку від 1 до 5. Для визначення координати *x* проєкту на матриці ризику потрібно скласти шість значень у розділі «Бажаний ринок», а для координати для осі *y* потрібно скласти сім значень у розділі «Продукт/технологія» (Дж. С. Дей, 2018).

На результати інноваційної діяльності підприємства великий вплив мають не тільки вказані в табл. 1 і табл. 2 ситуації. Специфіка підприємства (форма власності, тип виробництва, вид діяльності, прибутковість та ін.) має значний вплив на існуючі і можливі ситуації та ймовірність їх настання, тому вказані в статті ситуації можуть й мають відрізнятися як за кількістю, змістом, так і ймовірністю їх настання. У зв'язку з багатовекторністю і великою складністю реалізації інноваційних проєктів важливого практичного значення набуває регулярна система управління інноваційними процесами на підприємстві. Процес управління інноваційною діяльністю дозволяє здійснювати ефективний вибір стратегічних програм і проєктів та забезпечувати допустимий рівень ризику і своєчасність реагування інноваційної системи на його зміну.

Таблиця 2. Продукт/технологія (координата у проєкту)

Ситуації	Продукт/технологія				
	повністю застосовані		потребують значної адаптації		незастосовні
Сучасні можливості з розробки	1	2	3	4	5
Технологічна компетентність	1	2	3	4	5
Захист інтелектуальної власності	1	2	3	4	5
Система виробництва та надання послуг	1	2	3	4	5
	повністю доречно		частково доречно		повністю відрізняється
Необхідна база знань і наукової інформації	1	2	3	4	5
Необхідні функції продукту та послуг	1	2	3	4	5
Очікувані стандарти якості	1	2	3	4	5

Примітка. Складено автором на основі (Дж. С. Дей, 2018).

Матриця оцінки ризику також відома як матриця ризику ймовірності та наслідків; це інструмент, що дозволяє оцінити та мінімізувати ймовірність потенційного ризику для оптимізації проєкту. За суттю, матриця ризиків – це наочне зображення ризиків, які впливають на проєкт, щоб допомогти компанії розробити стратегію зменшення негативних наслідків цих ризиків (Fred Wilson) /

Формування матриці ризиків проходить певну послідовність етапів (Дука А.П., 2017) (рис. 1).

Для створення матриці ризиків або діаграми ризиків необхідно оцінити ймовірність виникнення та ступінь ризику. Потім окремі ризики вводяться в систему координат відповідно до цих значень.

Учені виділяють п'ять рівнів імовірності появи ризику. Ці рівні можуть бути виражені у відсотках або в семантичних поняттях. Наприклад: 0 – 20%, 21 – 40%, 41 – 60%, 61 – 80% та 81 – 100% або: певні, дуже ймовірні, можливі, малоімовірні, рідкісні (Тарашевський М. М., 2018).

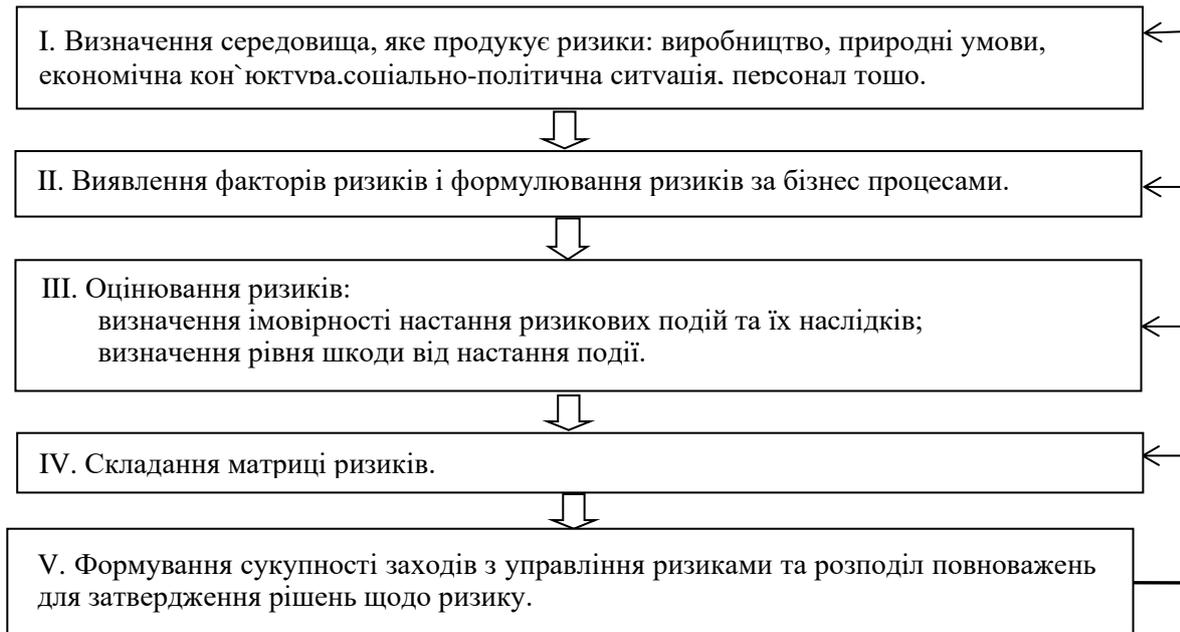


Рис. 1. Алгоритм реалізації картографування ризиків (Дука А.П., 2017)

Критерії рівня ймовірності ризику мають бути точно визначені. Якщо є кількісні дані, то можна базуватися на них. Навіть еталонне значення має бути чітко визначеним.

Вчені не зійшлися до єдиної думки, який вигляд має матриця ризику, тому її зображують або у вигляді діаграми, або у вигляді таблиці. Якщо зображати матрицю ризику у вигляді діаграми, то визначити вісь *x* можна як критерій наслідків, а вісь *y* – як критерій ймовірності. Якщо ж будувати матрицю у вигляді таблиці, то по горизонталі слід вписати критерії наслідків (наприклад: незначні, допустимі, критичні та катастрофічні); по вертикалі – критерії ймовірності (дуже часто, часто, рідко, дуже рідко, надзвичайно рідко).

Завжди важливо користуватися різними кольорами, наприклад, кольорами світлофора, що допомагає розподілити ризики відповідно до ймовірності їх виникнення та масштабу можливої шкоди: зелений колір – зони недоцільності заходів щодо зменшення ризику; жовтий – сфери, де ризики були зменшені настільки, наскільки це можливо; червоний – ризики не прийнятні в будь-якому випадку. Матриця оцінки ризиків допомагає вибрати ситуації, де ризик мінімальний (табл. 3).

Таблиця 3. Матриця ризику

Критерії ймовірності	Критерії наслідків			
	Незначні	Допустимі	Критичні	Катастрофічні
Певні	високий	високий	дуже високий	дуже високий
Дуже ймовірні	середній	високий	дуже високий	дуже високий
Можливі	середній	середній	високий	високий
Малоймовірні	низький	низький	середній	високий
Рідкісні	низький	низький	низький	середній

Примітка. Складено автором на основі (Жукова О.В., 2019)

Матриця оцінки ризиків застосовується для того, щоб керівник міг чітко зрозуміти, які ризики можна ігнорувати, а які – ні. Ось наприклад, перетин критерію ймовірності «певні» і критерію наслідків «критичні» відображає дуже високий ризик, який необхідно за першої можливості мінімізувати. Перетин критерію ймовірності «малоймовірні» та критерію наслідків «допустимі» дає низький ризик, який бажано було

б не опрацьовувати, оскільки втрати від опрацювання та мінімізації цього ризику можуть перевищити виграш від здійсненого ризику.

Справжнє бізнес-управління інноваційними ризиками починається з аналізу ризиків. Після того, як команда проекту описала всі потенційні ризики, наступним кроком є їх оцінка. В ідеалі це слід робити з усіма зацікавленими сторонами, використовуючи реальні дані для створення матриці. Всі зацікавлені сторони мають прийняти та погодитися з ризиками, щоб скласти план на випадок надзвичайних ситуацій [14].

Надалі потрібно проаналізувати очікуваний збиток, який може спричинити ризик, і розробити заходи щодо зменшення його впливу. Найкраще – це провести зустріч із зацікавленими сторонами та продемонструвати їм реальний аналіз даних. Обов'язково потрібно ретельно вивчити всі пов'язані з ними фактори та можливість виникнення для розробки стратегії, яка буде доцільною для їх вирішення.

Чим більший ризик, тим більший потенційний виграш. Матриця ризику може бути використана і для розподілу ризиків у портфелі інновацій компанії. Якщо матрицю зобразити у вигляді графіка і позначити інноваційні проекти компанії у вигляді точок, то розмір кожної точки буде пропорційний очікуваній виручці від проекту. Тоді крупні точки будуть показувати великий виграш за високого ризику, малі точки – малий виграш, але з більшою вірогідністю його отримати та втратити при цьому мінімум ресурсів (Дж. С. Дей, 2018).

Оцінка ризиків часто потрібна не тільки для певних операцій чи нових проєктів компанії, а й для її клієнтів. У зарубіжній практиці широко використовується сітка ризику для клієнтів фірми. У ній визначаються фактори ризику, кожен з яких оцінюється за бальною системою, і в підсумку визначається загальна оцінка ризику, тобто надійність клієнта. На основі такої оцінки фірма приймає рішення про подальшу співпрацю з оцінюваним клієнтом (Штефаніч Д.А. та ін., 1999). Використання матриці, сітки, діаграми ризиків набагато спрощує управління ризиками, тому слід виділити її переваги, оскільки матриця оцінки ризику:

- визначає найсерйозніші ризики проєкту;
- створює та представляє ситуацію ризику з мінімальними зусиллями (наприклад, у вигляді діаграми Excel);
- представляє ситуацію з ризиком наочно та всебічно;
- представляє ситуацію ризику просто для всіх, оскільки для її розуміння не потрібні попередні знання;
- оцінює ефективність заходів щодо усунення ризику.

**Висновки. обговорення та рекомендації.** Оцінювання інноваційних ризиків і вивчення їх природи в сучасних умовах забезпечить можливість уникнути втрат або зменшити їх на всіх стадіях здійснення інновацій. Саме матриця ризику дає можливість візуалізації результату оцінювання ризиків, рознесення ризику по зонах критичних значень.

Отже, дослідження матриці ризику виступає інструментом для оцінки можливих проблем у компанії і є основним джерелом інформації при розгляді нового проєкту, інновації, складної технології чи потенційних клієнтів фірми. Матриця ризику не вирішує проблеми. Все зводиться до інтелектуальної цінності людей, які інтерпретують результати матриці. Ретельно розібрана стратегія зменшення ризику завжди стане у нагоді на випадок непередбачуваних подій і буде чудовим засобом для забезпечення команди ефективним планом на випадок непередбачених ситуацій. Таку матрицю можна рекомендувати для використання консультативним бюро, консалтинговим центрам, підприємствам інноваційної інфраструктури.

**Авторські внески**

Концептуалізація: Рудь Надія  
 Зберігання даних: Рудь Надія  
 Формальний аналіз: Рудь Надія  
 Придбання фінансування: Рудь Надія  
 Розслідування: Рудь Надія  
 Методика: Рудь Надія  
 Адміністрація проекту: Рудь Надія  
 Ресурси: Рудь Надія  
 Нагляд: Рудь Надія  
 Підтвердження: Рудь Надія  
 Візуалізація: Рудь Надія  
 Написання: Рудь Надія

**Список бібліографічного опису:**

1. Человань С.В. Методи та інструменти управління ризиками при здійсненні інноваційної діяльності. *Review of transport economics and management*. 2020. №3. С.189–192.
2. Сибиряков В.Г., Семенова Л.Н. Бизнес в кубе. Теория решения изобретательских задач: тез. докл. науч.-практ. конф. Петрозаводск: б/и, 1999. С.129–130.
3. Шнейдер А. Кайман Я., Топчишвили Г. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге. Москва: ООО «Издательство АСТ», 2002. 232с.
4. Сливочки А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. Москва: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. 448 с.
5. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2004. №2. С. 31–36.
6. Морозов А.Ф., Оберемченко М.Г., Морозов Т.А., Микулин В.В. Об'ємна матриця як комплексна методики аналізу перспективності інноваційних і інвестиційних проєктів. *Сб. тезисов докл. IX Межд. научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития инновационной деятельности»*. Крым–Алушта: СПД Цудзинович Т.И., 2004. 12–15 сент. С. 9–16.
7. Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.В. Прокопенко. Суми: Сумський державний університет, 2012. 576с.
8. Рудь Н.Т. Квантово-економічний аналіз для оцінки ризикових ситуацій в бізнесі. *Економічні науки: Зб. наук. пр. Серія «Облік і фінанси»*. Луцьк: ЛНТУ, 2016. Вип. 13(49). Ч.2. С. 239–254.
9. Джордж С. Дей. Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review; пер. з англ. Г. Ровенських. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 192с. С. 67–74.
10. Fred Wilson. How to Use the Risk Assessment Matrix in Project Management? URL: <https://www.ntaskmanager.com/blog/risk-assessment-matrix/>
11. Дука А.П. Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. С. 6–7.
12. Тарашевський М. М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ризиків організацій. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/>
13. Жукова О.В. What is COMPLIANCE, або Як оцінювати податковий ризик?. *Вісник*. 2019. №27–28. С. 19-21.
14. What is a risk matrix? How is it created and what advantages does it offer? URL: <https://www.microtool.de/en/knowledge-base/what-is-a-risk-matrix/>
15. Управління підприємницьким ризиком / За заг. ред. д.е.н., професора Д.А. Штефаніча. Тернопіль: «Економічна думка», 1999. 224с.

**Reference**

1. Chelovan' S.V. (2020). Metody ta instrumenty upravlinnya ryzykamy pry zdiysnenni innovatsiyanoi diyal'nosti [Methods and tools of risk management in the implementation of innovative activities]. *Review of transport economics and management – Review of transport economics and management*. №3. S.189–192 [in Ukrainian].
2. Sybyryakov V.H., Semenova L.N. (1999). Byznes v kube [Business in Cuba]. Teoryya reshenyya yzobretatel's'kykh zadach: tez. dokl. nauch.-prakt. konf. – Theory of solving inventive problems: abstracts. report scientific-practical conf. Petrozavodsk: b/y, S.129–130 [in Russian].
3. Shneyder A. Kayman YA., Topchyshvyly H. (2002). Nauka pobezhdat' v ynvestytsyyakh, menezhmente y marketynhe [The science of winning in investment, management and marketing]. Moskva: OOO «Yzdatel'stvo AST», 232s. [in Russian].
4. Slivotski A., Morrison D. (2002). Marketing so skorost'yu mysli [Marketing at the speed of thought]. Moskva: Izd-vo EKSMO-Press, 2002. 448 s. [in Russian].
5. Tsyhankova T.M. (2004). Suchasni modeli ta tendentsiyi rozvytku stratehichnoho marketynhu [Modern models and trends in strategic marketing]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*. №2. S. 31–36 [in Ukrainian].
6. Morozov A.F., Oberemchenko M.H., Morozov T.A., Mykulyn V.V. (2004). Ob'yemna matrytsya yak kompleksna metodyky analizu perspektyvnosti innovatsiynykh i investytsiynykh proektiv [Volume matrix as a complex method of analyzing the prospects of innovation and investment projects]. *Sb. teyzov dokl. IKh Mezhd. nauchno-praktycheskoy konferentsyy*

- «Aktual'nye voprosy razvytyya ynnovatsyonnoy deyatel'nosti» – Sat. thesis report IX Intern. scientific-practical conference "Actual issues of innovation development". Krym–Alushta: SPD Tsudzynovych T.Y., 12–15 sent., S. 9–16 [in Ukrainian].
7. Sotsial'no-ekonomichna motyvatsiya innovatsiynoho rozvytku rehionu: monohrafiya / za zah. red. d.e.n., prof. O.V. Prokopenko [Socio-economic motivation of innovative development of the region: monograph / for general. ed. Doctor of Economics, Prof. O.B. Prokopenko]. Sumy: Sums'kyi derzhavnyi universytet, 2012. 576s. [in Ukrainian].
8. Rud' N.T. (2016). Kvantovo-ekonomichnyy analiz dlya otsinky ryzykovykh situatsiy v biznesi [Quantum economic analysis to assess risk situations in business]. *Ekonomichni nauky: Zb. nauk. pr. Seriya «Oblik i finansy» – Economic Sciences: Coll. Science. etc. Series "Accounting and Finance*. Luts'k: LNTU, Vyp. 13(49). CH.2. S. 239–254 [in Ukrainian].
9. Dzhordzh S. Dey. (2018). Pro innovatsiyi. 10 naykrashchyykh statey z Harvard Business Review; per. z anhl. H. Rovenskikh [About innovations. Top 10 articles from the Harvard Business Review; lane. from English G. Rivne]. Kyiv: Vyd. hrupa KM-BUKS, 192s. [in Ukrainian].
10. Fred Wilson. How to Use the Risk Assessment Matrix in Project Management? URL: <https://www.ntaskmanager.com/blog/risk-assessment-matrix/> [in English].
11. Duka A.P. (2017). Kartohrafuvannya ryzykiv u systemi intehrovanoho ryzyk-menedzhmentu orhanizatsiyi [Risk mapping in the system of integrated risk management of the organization]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. № 10. S. 6–7. [in Ukrainian].
12. Tarashevs'kyi M. M. Analiz metodychnykh pidkhodiv do otsinyuvannya ryzykiv orhanizatsiyi [Analysis of methodological approaches to risk assessment of organizations]. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/> [in Ukrainian].
13. Zhukova O.V. (2019). What is COMPLIANCE, abo Yak otsinyuvaty podatkovyy ryzyk? [What is COMPLIANCE, or How to assess tax risk]. *Visnyk – Herald*. №27–28. S. 19-21. [in Ukrainian].
14. What is a risk matrix? How is it created and what advantages does it offer? URL: <https://www.microtool.de/en/knowledge-base/what-is-a-risk-matrix/> [in English].
15. Upravlinnya pidpryyemnyts'kym ryzykom / Za zah. red. d.e.n., profesora D.A. Shtefanycha [Entrepreneurial risk management / According to the general. ed. Doctor of Economics, Professor D.A. Stefanicha. Ternopil': «Ekonomichna dumka», 1999. 224s. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 03.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-10>

JEL Classification: I18; J24; M12

Черчик Лариса, доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
*Волинський національний університет імені Лесі Українки*  
<https://orcid.org/0000-0002-3901-216X>  
[cherchyk.larysa@vnu.edu.ua](mailto:cherchyk.larysa@vnu.edu.ua)

Larysa Cherchyk, Dr. Sc. (Economics), Professor  
Head of the Department of Management and Administration  
*Lesya Ukrainka Volyn National University*  
<https://orcid.org/0000-0002-3901-216X>  
[cherchyk.larysa@vnu.edu.ua](mailto:cherchyk.larysa@vnu.edu.ua)

Каленюк Анатолій, магістр менеджменту, медичний директор  
*КП «Волинський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини  
катастроф»*  
[103.meddirector@gmail.com](mailto:103.meddirector@gmail.com)

Anatolii Kaleniuk, Master of Management, medical director  
*Municipal Enterprise «Volyn Regional Center for Emergency Medical care and  
Disaster Medicine» Volyn regional council*  
[103.meddirector@gmail.com](mailto:103.meddirector@gmail.com)

## ВНУТРІШНЯ АТЕСТАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті розглянуто підходи до визначення сутності атестації персоналу, узагальнено підходи до трактування атестації у широкому та вузькому розумінні, дано авторське визначення атестації як складової управління розвитком персоналу, що покликана забезпечити: відповідність працівників чинним нормам та вимогам, корпоративній етиці, професійним та кваліфікаційним вимогам, вимогам до особистих якостей; розвиток персоналу, нарощення його потенціалу з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації з метою планування кар'єри, зарахування до кадрового резерву, подальших службових переміщень, планування фонду оплати праці, підвищення дисципліни та відповідальності, стимулювання загального розвитку та підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників.

Чинна система атестації працівників сфери охорони здоров'я дозволяє визначити відповідність певній категорії, але не дозволяє реалізувати інші функції атестації: оцінювання потенціалу працівників для обґрунтування їх професійного просування; мотивації до розвитку персоналу, підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональності розстановки фахівців з урахуванням їх спеціалізації, досвіду, професійної майстерності, складності виконуваних завдань.

Виявлені недоліки обумовлюють необхідність впровадження внутрішньої атестації медичних працівників. Визначено загальні положення (мета, основні завдання, напрями використання результатів, основні принципи атестації); процедура формування атестаційної комісії; порядок підготовки, проведення атестації, підведення підсумків та виконання рекомендацій атестаційної комісії.

Практична значущість результатів досліджень полягає у розробці науково-прикладних положень щодо впровадження внутрішньої атестації працівників закладів охорони здоров'я та Проекту Положення про внутрішню атестацію працівників КП «Волинський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф».

**Ключові слова:** внутрішня атестація, компетентності працівників, менеджмент, медичні працівники, оцінка, охорона здоров'я, розвиток персоналу.

## INTERNAL CERTIFICATION IN THE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF HEALTHCARE FACILITIES

An article considers approaches to determine the essence of personnel certification, certification interpretation approaches in a broad and narrow sense are summarized, the author's certification definition is given as a component of personnel development management, which is designed to ensure: compliance of employees with current norms and requirements, corporate ethics, professional and qualification requirements, personal qualities requirements; personnel development and increasing its potential, considering the strategic goals of the organization's development for the career planning purpose, enrollment in the personnel reserve, further job

transfers, planning of the wage fund, increasing discipline and responsibility, the general development stimulating and improving the qualifications and professionalism of employees.

The current system of certification of health care employees allows to determine compliance with a certain category, but does not allow to implement other functions of certification: assessment of the employees potential to substantiate their professional advancement; motivation for personnel development, increased responsibility for the work efficiency and quality, rationality of the specialists placement, considering their specialization, experience, professional skills, and the complexity of the tasks they performed.

Identified shortcomings determine the need for the introduction of internal medical employees' certification. In the article were defined general provisions (purpose, main tasks, areas of results implementation, and basic principles of certification); the procedure for the formation of a certification commission; guidance for preparation and conducting certification, summarizing and implementing the recommendations of the certification commission.

A practical significance of the research results lies in a scientific and applied regulations development on the implementation of internal employees' certification of healthcare facilities and the Draft Regulation on the internal employees' certification of a Municipal Enterprise «Volyn Regional Center for Emergency Medical care and Disaster Medicine» Volyn regional council.

**Keywords:** *internal attestation, employee competencies, management, medical workers, evaluation, health care, personnel development.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У сфері охорони здоров'я відбуваються реформи, націлені на формування автономності медичних закладів, переходу управління ними на принципи менеджменту, підвищення рівня доступності та якості медичних послуг. Майбутнє системи охорони здоров'я безпосередньо залежить від компетентності фахівців, їх особистих якостей, здібностей, вмінь та навичок. В контексті зазначеного актуалізуються проблеми формування оптимального за структурою складу працівників медичних закладів та установ з високим рівнем професійних, особистісних та ділових якостей.

Зміни технологій, поява нових методів та прийомів у фаховій діяльності призвели до зміщення в понятті «компетентність» акцентів від професійних знань та навиків до особистісних здатностей і рис фахівця, які дають йому змогу досягнути очікуваних суспільством результатів. Якщо раніше від працівників потрібний лише високий рівень професійних знань, то тепер все більше значення надається їх людським якостям, таким, як комунікабельність і вміння працювати у складі команди професіоналів, вміння генерувати нові ідеї і втілювати їх у життя. Стрімкість цих змін обумовлює необхідність постійного розвитку, удосконалення вже набутих та отримання нових знань та вмінь для забезпечення високої якості медичних послуг. Тому застосування таких інструментів управління розвитком персоналу як оцінка та атестація є особливо актуальними.

Проте важливість та особливості функціонування закладів охорони здоров'я обумовлюють необхідність удосконалення як чинної системи атестації, так і забезпечення виконання нею широкого спектру функцій щодо розвитку працівників цієї сфери.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання атестації досліджували такі вчені як Н. Артеменко, І. Безрук, О. Волохов, Т. Збрицька, Ю. Зелена, Л. Ліштаба, В. Малиновський, Л. Миронова, О. Оболенський, Ю. Опанасюк, З. Пушкар, А. Рудь, Г. Савченко, С. Соломонов, І. Стариков, М. Татаревська, Т. Шпиґа, Д. Шушпанов та інші.

Розглянуті ними підходи до визначення сутності атестації персоналу дозволили зробити низку узагальнень. У науковій літературі атестацію розглядають у широкому та вузькому розумінні.

Атестація у вузькому розумінні трактується як:

- визначення відповідності службовця посаді, яку він обіймає (Оболенський, 2006);

- система заходів, спрямованих на всебічне та комплексне оцінювання лікарської діяльності медичних працівників (Порядок проведення атестації лікарів, 2019);

- діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає (Малиновський, 2003);

- «процес, за допомогою якого мають вирішуватися завдання: формування високопрофесійного кадрового корпусу державних службовців; забезпечення його стабільності; виявлення потенційних можливостей державних службовців з метою їх найбільш ефективного використання; стимулювання професійної компетентності і підвищення кваліфікації; посилення організованості, відповідальності і дисциплінованості державного апарату» (Артеменко, 2008).

У сфері охорони здоров'я, згідно Положення про порядок проведення атестації лікарів, вона проводиться «з метою підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональнішої розстановки фахівців з урахуванням їх професійної майстерності, досвіду та складності виконуваних робіт».

На нашу думку, в широкому розумінні атестація – це складова управління розвитком персоналу, що покликана забезпечити:

по-перше, відповідність працівників нормам чинного законодавства; внутрішньо-організаційним нормам та вимогам; корпоративній етиці, її формальної та неформальної складових; професійним та кваліфікаційним вимогам; вимогам до особистих якостей;

по-друге, розвиток персоналу, нарощення його потенціалу з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації з метою: планування кар'єри; зарахування до кадрового резерву; подальших службових переміщень; планування фонду оплати праці з урахуванням вищих рівнів кваліфікації (категорій); підвищення дисципліни та відповідальності; стимулювання загального розвитку та підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників.

**Цілі статті** – виявлення проблем та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення атестації фахівців у сфері охорони здоров'я як складової системи управління розвитком персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як зазначалось, якість надання медичної допомоги та її безпека у першу чергу залежить від кваліфікації медичних працівників, тому підвищення професійного рівня передбачає безперервне навчання для удосконалення професійних компетентностей лікарів та медперсоналу. Не заперечуючи значення атестації лікарів для визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст», атестації на присвоєння та підтвердження кваліфікаційної категорії, вважаємо, що чинні підходи не дозволяють забезпечити бажані результати і подолати проблеми часто низького рівня медичних послуг і компетентності лікарів.

Чинна система атестації дійсно незалежна, оскільки здійснюється за межами закладів охорони здоров'я централізовано, має достатньо високий ступінь демократизму. Процес безперервного розвитку має відбуватися протягом усього міжатестаційного періоду за критеріями особистого освітнього портфоліо, що подається до атестаційної комісії. Це допомагає об'єктивно кількісно оцінити в балах результати навчання та підвищення компетентностей без будь-яких особистих симпатій чи антипатій, проте не дає можливість оцінити якість заходів, їх вклад в розвиток професійних якостей, оцінити працівника всебічно.

Чинна атестація націлена на визначення професійного рівня, стимулює працівників розвивати свої професійні здібності та якості, проте необхідно вдосконалювати й інші якості та характеристики.

Оскільки атестація зовнішня, це не дає змогу використати потенціал колективізму та у результаті поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити рівень взаєморозуміння і взаємодопомоги у процесі роботи.

Проте періодичність в 5 років призводить до низького рівня мотивації працівника та не дозволяє впливати на формування плану удосконалення професійних якостей на наступний період у разі певних недоліків у поточному. Власне зовнішня атестація

нездатна їх визначити з бажаною точністю, враховуючи особливості спеціалізованих відділень лікарні, не говорячи про особливості діяльності центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф. Водночас суттєво різняться методи роботи, результати, колективність внеску у результат. Такий підхід не сприяє бажаному розвитку працівників, не враховує особливості розвитку керівників, а також іншого, немедичного персоналу закладу охорони здоров'я.

Тому, на нашу думку, доцільно запровадити систему внутрішньої атестації, яка дозволила б реалізувати усі її функції та була б суттєвим стимулом для всебічного розвитку працівників закладів охорони здоров'я. Така атестація має проводитися раз на рік і постійно вдосконалюватися відповідно до потреб закладів охорони здоров'я. Також пропонується розробити спеціальні психологічні та професійні вимоги до керівників.

Для розвитку персоналу в міжатестаційний період необхідно проводити оцінювання потенціалу працівників для обґрунтування їх професійного просування. Призначення керівника закладів охорони здоров'я чи його структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду на основі атестації мають здійснюватися планомірно.

Водночас, є не менш важливі сфери в діяльності лікарів та медперсоналу, які впливають на якість медичних послуг, визнання медпрацівників як професіоналів, але не відображаються в чинній системі атестації.

Зокрема компетентним вважають фахівця обізнаного, освіченого та авторитетного у певній спеціалізації, тобто акценти зміщуються від знань та навичок до тих рис фахівця, які дають йому змогу досягнути очікуваних суспільством результатів.

Зокрема, це моральні якості працівників, їх відповідність Етичному кодексу лікаря, це особистісно-ділові якості, які необхідні для ефективного спілкування – комунікабельність, переконливість, організованість, скуппульозність. Оскільки поширене використання типових форм посадових інструкцій, такі вимоги до якостей працівників ніде не відображаються, а в посадових інструкціях є лише перелік прав, обов'язків чи виконуваних функцій. Часто вони мають формальний характер, без урахування індивідуальних компетенцій медичних працівників, і не можуть служити для оцінки рівня виконання персоналом своїх обов'язків, чи отриманих за певний період результатів.

Тобто атестація мала б відповідати на такі питання: чи відповідає працівник займаній посаді; чи є авторитетним серед колег та пацієнтів; який його вплив на соціально-психологічний клімат колективу; які недоліки та переваги характеру він має і що потрібно, щоб подолати недоліки та максимально використати сильні сторони.

Тобто атестація має бути не формальною процедурою, а інструментом мотивації до розвитку персоналу, підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональність розстановки фахівців з урахуванням їх спеціалізації, досвіду, професійної майстерності, складності виконуваних завдань.

У процесі внутрішньої атестації є можливість: раціонального планування розвитку усіх категорій персоналу на наступний період, ротації персоналу; виявити проблеми в управлінні персоналом закладів охорони здоров'я загалом і в окремих підрозділах зокрема; виявити проблеми комунікаційного характеру у взаємодії підрозділів; сформувати кадровий резерв; прийняти обґрунтовані та справедливі рішення стосовно преміювання працівників за результатами оцінки ефективності діяльності; визначити бюджет витрат на персонал на наступний період.

Ще одна проблема пов'язана з формуванням керівних кадрів, адже така робота передбачає володіння спеціальними знаннями, технологіями, прийомами менеджменту.

Як зазначає Л. Ліштаба (2017) у своїй дисертації, сфера охорони здоров'я потребує розвитку управлінських якостей, оскільки у результаті досліджень виявлені поведінкові дефіцити щодо навичок планування, цілепокладання, організування, управління змінами та опором змінам, формування ефективних комунікацій. Керівникам

не вистачає лідерських якостей, компетентностей у сфері менеджменту персоналу, управління конфліктами.

Це відзначають і самі керівники закладів охорони здоров'я, усвідомлюючи значення стилю управління, його впливу на колектив; роль керівника у формуванні та заданні тону міжособистісного спілкування, а отже форми і стилю комунікацій; мотивації підлеглих.

Можливості післядипломної освіти – це формування теоретичної бази менеджменту закладів охорони здоров'я. Але доцільно пройти низку тренінгів для здобуття практичних навиків управління конфліктами, формування ефективних комунікацій, набуття лідерських якостей, групової взаємодії.

Тому під час атестації окремим блоком для керівників потрібно оцінювати їх особисті та ділові якості та навички.

У закладах охорони здоров'я дуже нерівномірна забезпеченість медичних працівників необхідним обладнанням. Це може обмежувати реалізацію медичними працівниками їхніх професійних компетенцій та виконання в повному обсязі надання медичної допомоги, а також негативно впливає на рівень їх задоволеності своєю роботою.

Для того, щоб підвищити дієвість внутрішньої атестації варто запровадити неформальну атестацію робочих місць як оцінку відповідності робочого місця нормативним вимогам і найкращим аналогам чи досвіду роботи. Доведено, що це підвищує ефективність використання персоналу і стимулює керівників до підвищення технічного та технологічного забезпечення робочого місця, що сприяє поліпшенню організації праці загалом та ефективнішому використанню робочого часу.

Атестація робочих місць служить також виявленню і використанню внутрішніх резервів для росту продуктивності праці, підвищення якості обстеження та лікування, удосконалення техніки безпеки, пропаганди передового досвіду в області раціональної організації праці, зниженню витрат робочого часу.

Для організації роботи будь-якого підрозділу медичного закладу та виконання поставлених перед ним завдань особлива увага повинна бути приділена розробці регламентів, у яких визначались би вимоги до персоналу. Це не лише дозволить впорядкувати діяльність працівників, запобігти дублюванню функцій, а й оцінити кількісні та якісні характеристики фахівців, результати роботи, підвищити трудову дисципліну.

Водночас є ряд публікацій, які як альтернативу атестації розглядають професійне ліцензування лікарів, акредитацію та сертифікацію.

Зокрема, було розроблено проєкт Концепції професійного ліцензування лікарів в Україні (2018). В передпроектних дослідженнях проаналізовано стан регулювання лікарської професії та його складові: лікарська практика, кваліфікаційні вимоги до лікаря, ліцензійні іспити, види атестації, варіанти здійснення лікарської діяльності. Наводяться аргументи про формальність процедури атестації в контексті реальної компетентності лікаря та його здатності надавати якісні медичні послуги через «недосконалість законодавства, що регулює лікарську професію; відсутність ефективного механізму виведення некомпетентного персоналу з ринку медичних послуг; відсутність незалежного органу, який може оцінити питання компетентності лікаря».

Акредитація спеціаліста – процедура визначення відповідності особи, яка отримала медичну освіту, вимогам до здійснення медичної діяльності за певною медичною спеціальністю.

Проте, на нашу думку, система незалежного оцінювання професійних компетентностей лікарів та іншого медичного персоналу має доповнюватись внутрішньою оцінкою, оскільки є потреба для прийняття низки важливих управлінських рішень, які загалом визначають цілі направи роботи з персоналом і формування сучасної системи менеджменту закладів охорони здоров'я.

Така діяльність може здійснюватися згідно Положення про внутрішню атестацію працівників – внутрішнього регламентаційного документу як додатку до Колективного договору.

Внутрішня атестація працівників закладів охорони здоров'я проводиться з метою об'єктивної оцінки результатів їх роботи, ділових якостей, рівня кваліфікації, наявності навичок і компетенцій, актуальних в поточному та перспективному періоді, необхідних для виконання обов'язків, цілей розвитку окремих підрозділів та закладу загалом, планування розвитку працівників, кар'єрного просування, формування резерву керівників.

Основні завдання атестації та напрями використання результатів:

- виявлення шляхів підвищення ефективності розстановки, використання персоналу, оптимізація його складу;
- обґрунтування рішень щодо переведення на інші посади, ротації персоналу;
- планування навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- формування кадрового резерву;
- стимулювання цілеспрямованого безперервного розвитку працівників;
- планування кар'єри;
- удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Внутрішня атестація працівників, залежно від мети, проводиться періодично (один раз у рік) або у разі необхідності.

Періодична атестація один раз у рік для оцінки результатів роботи, реалізації поставлених цілей, планування розвитку персоналу, відповідності займаній посаді, контролю зарахування балів до особистого освітнього портфолію.

Зокрема, неперіодична атестація може проводитись: для заміщення вакантної посади при наявності заяви (заяв) працівників з інших структурних підрозділів медичного закладу; для оновлення списку резерву керівників; для оцінки потенціалу працівників у випадках зміни цілей, структурних змін.

Терміни та мета проведення внутрішньої атестації працівників затверджуються директором закладу охорони здоров'я і доводяться до працівників, які підлягають атестації, не пізніше, ніж за один місяць до її початку.

Щодо атестаційної комісії, то її кількісний та персональний склад має визначатися на основі колегіального рішення представників керівництва та працівників закладу охорони здоров'я, які, згідно своїх функціональних обов'язків, відповідають за напрям роботи, пов'язаний з атестацією. Представника трудового колективу включають до складу атестаційної комісії на підставі рішення Ради трудового колективу, оформленого протоколом засідання Ради.

Склад атестаційної комісії затверджується наказом директора закладу охорони здоров'я, який видається не пізніше наказу про терміни проведення атестації. Головою атестаційної комісії може бути один із заступників керівника.

Атестаційна комісія проводить роботу відповідно до порядку та процедури атестації згідно затвердженого Положення. Основні моменти роботи:

- засідання атестаційної комісії правомочне за присутності не менш як двох третіх складу;
- рішення приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів після колегіального обговорення. При рівності голосів рішення приймається на користь працівника;
- рішення викладається в протоколі для кожної особи, яка атестувалась. Протокол підписується членами комісії, присутніми на засіданні, та передається начальнику відділу кадрів для подальшого зберігання.

Порядок підготовки та проведення атестації має бути відомим і зрозумілим усім працівникам. На нашу думку, доцільно виділити і прописати зміст етапів атестації.

Зокрема, на підготовчому етапі директор закладу охорони здоров'я видає наказ про проведення атестації з вказанням мети, термінів, затверджує план заходів щодо підготовки і проведення атестації та графіки її проведення. План заходів визначає порядок, терміни, відповідальних осіб. Графіки проведення атестацій узгоджуються з працівниками та керівниками структурних підрозділів.

Кожен працівник має бути ознайомлений з тематикою співбесіди, готує звіт (зміст визначається метою атестації), професійне портфоліо, що візується безпосереднім керівником.

Безпосередньо етап атестації працівників. Атестаційна комісія розглядає характеристику та звіт (особисте освітнє портфоліо) працівника, заслуховує його повідомлення. Члени комісії можуть ставити працівнику запитання щодо особистого внеску, освоєння передових прийомів і методів роботи, процедур, технологій, освоєння нових протоколів тощо. Результати обговорення, оцінку та рекомендації атестаційна комісія вносить до протоколу та атестаційного листа.

Після ознайомлення працівника з матеріалами атестації (але не пізніше трьох днів з дати атестації) голова комісії передає усі матеріали директору для прийняття кадрових рішень. Документи атестації долучають до особової справи працівника.

Етап підведення підсумків та виконання рекомендацій атестаційної комісії. На підставі результатів атестації комісія приймає рішення відповідно до предмету атестації і формує рекомендації керівництву. Також це рішення та рекомендації з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівників. За умови незгоди вони можуть бути оскаржені працівником у встановленому законодавством порядку.

Директор закладу охорони здоров'я, вивчивши рекомендації атестаційної комісії, формує наказ про загальні підсумки атестації та внесення змін тощо працівників, які її проходили.

Така процедура є універсальною як для періодичної, так і для неперіодичної внутрішньої атестації і забезпечує реалізацію будь-якої з вище названих цілей атестації.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** У статті розглянуто підходи до визначення сутності атестації персоналу, що дозволило зробити низку узагальнень щодо трактування атестації у широкому та вузькому розумінні, на основі чого дано авторське визначення атестації як складової управління розвитком персоналу, що покликана забезпечити: 1) відповідність працівників нормам чинного законодавства, внутрішньо-організаційним нормам та вимогам, корпоративній етиці, професійним та кваліфікаційним вимогам, вимогам до особистих якостей; 2) розвиток персоналу, нарощення його потенціалу з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації з метою планування кар'єри, зарахування до кадрового резерву, подальших службових переміщень, планування фонду оплати праці з урахуванням вищих рівнів кваліфікації (категорій), підвищення дисципліни та відповідальності, стимулювання загального розвитку та підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників.

Чинна система атестації працівників сфери охорони здоров'я дозволяє визначити відповідність певній категорії, але не дозволяє реалізувати інші функції атестації: оцінювання потенціалу працівників для обґрунтування їх професійного просування; атестація має бути інструментом мотивації до розвитку персоналу, підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональність розстановки фахівців з урахуванням їх спеціалізації, досвіду, професійної майстерності, складності виконуваних завдань.

Виявлені недоліки обумовлюють необхідність впровадження внутрішньої атестації медичних працівників. Визначено загальні положення (мета, основні завдання, напрями використання результатів, основні принципи атестації); процедура формування атестаційної комісії; порядок підготовки, проведення атестації, підведення підсумків та виконання рекомендацій атестаційної комісії.

Практична значущість результатів досліджень полягає у розробці науково-прикладних положень щодо впровадження внутрішньої атестації працівників закладів

охорони здоров'я та Проекту Положення про внутрішню атестацію працівників КП «Волинський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф».

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є обґрунтування діагностичного інструментарію для проведення внутрішньої атестації.

### Авторські внески

Концептуалізація: Черчик Лариса

Зберігання даних: Каленюк Анатолій

Формальний аналіз: Черчик Лариса

Придбання фінансування: Каленюк Анатолій

Розслідування: Каленюк Анатолій

Методика: Черчик Лариса, Каленюк Анатолій

Адміністрація проекту: Черчик Лариса, Каленюк Анатолій

Ресурси: Черчик Лариса, Каленюк Анатолій

Нагляд: Черчик Лариса

Підтвердження: Черчик Лариса

Написання: Черчик Лариса, Каленюк Анатолій

### Список бібліографічного опису:

1. Артеменко, Н.Ф. (2008). Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням. *Університетські наукові записки*, 2, 315-321.
2. Концепція професійного ліцензування лікарів. Проект. 2018. URL: <https://moz.gov.ua/article/public-discussions-archive/proekt-konceptsii-profesijnogo-licenzuvannja-likariv> (дата звернення: 08.08.2022).
3. Ліштаба, Л.В. (2017). Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 235 с.
4. Малиновський, В.Я. (2003). Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. Київ: Атіка, 160 с.
5. Оболенський, О.Ю. (2006). Державна служба : підручник. Київ: КНЕУ, 472 с.
6. Положення про порядок проведення атестації лікарів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text> (дата звернення: 08.08.2022).
7. Порядок проведення атестації лікарів : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text> (дата звернення: 08.08.2022).

### References:

1. Artemenko, N.F. (2008). Attestatsiia ta otsinka derzhavnykh sluzhbovtziv yak vazhlyvyi chynnyk upravlinnia yikh profesiinym udoskonalenniam [Attestation and assessment of civil servants as an important factor in managing their professional improvement]. *Universytetski naukovyi zapysky – University scientific notes*, 2, 315-321 [in Ukrainian].
2. Kontseptsiia profesiinoho litsenzuvannia likariv. Proekt [The concept of professional licensing of doctors. Project] Retrieved from <https://moz.gov.ua/article/public-discussions-archive/proekt-konceptsii-profesijnogo-licenzuvannja-likariv> (accessed 8 August 2022). [in Ukrainian].
3. Lishtaba, L.V. (2017). Formuvannia mekhanizmu kompetentnosti menedzheriv v systemi okhorony zdorovia [Formation of the mechanism of competence of managers in the health care system]: Candidate's thesis. Ternopil : TNEU [in Ukrainian].
4. Malynovskiy, V.Ya. (2003). Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka [State service: theory and practice]. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
5. Obolenskyi, O.Yu. (2006). Derzhavna sluzhba [State service]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Polozhennia pro poriadok provedennia atestatsii likariv [Regulations on the procedure for the attestation of doctors]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text> (accessed 8 August 2022). [in Ukrainian].
7. Poriadok provedennia atestatsii likariv : Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy vid 22.02.2019 r. № 446 [Procedure for certification of doctors: Order of the Ministry of Health of Ukraine dated 22.02.2019 No. 446.]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text> (accessed 8 August 2022). [in Ukrainian].

Дата подання публікації 15.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-11>

JEL Classification: D90; D91; I20

Третяк Олена, аспірантка  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2252-0360>  
[o.tretyak777@gmail.com](mailto:o.tretyak777@gmail.com)

Tretiak Olena, postgraduate  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-2252-0360>  
[o.tretyak777@gmail.com](mailto:o.tretyak777@gmail.com)

Галушчак Валентина, к.е.н., доцент  
 Луцького національного технічного університету  
<http://orcid.org/0000-0003-1113-7400>  
[galushchak.valentina@lntu.edu.ua](mailto:galushchak.valentina@lntu.edu.ua)

Galushchak Valentuna, Ph. D. in Economics, Associate  
 Lutsk National Technical University  
<http://orcid.org/0000-0003-1113-7400>  
[galushchak.valentina@lntu.edu.ua](mailto:galushchak.valentina@lntu.edu.ua)

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАНАЛІВ ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЙ В ЛНТУ

З популяризацією соціальних мереж інформаційний вплив на інтернет-користувачів змістився до Facebook та Instagram. Кожен користувач соціальних мереж є активним споживачем найрізноманітнішої інформації та щодня зіштовхується з великою кількістю даних. Здійснено оцінку ефективності онлайн-комунікацій у закладі вищої освіти на основі результатів порівняльного аналізу динаміки розвитку та поширення каналів онлайн-комунікацій. Визначено онлайн-комунікації в ЗВО з позиції налагодження контакту із цільовою аудиторією, їх вплив на різні сфери вищої освіти та функціональне призначення. Обґрунтовано тенденції видозмін онлайн-комунікацій в освітньому просторі та проведено аналіз каналів онлайн-комунікацій в Луцькому національному технічному університеті протягом 2019-2021 рр. Наведені порівняльні дані кількості підписників онлайн-каналів ЛНТУ, охоплення та популярність дописів в залежності від контенту, а також порівняння особливостей цільової аудиторії каналів за віковими та географічними показниками. Розраховано рівняння лінійної регресії за методом найменших квадратів:  $y = 0,135x + 1584,4$ . Для статистичної моделі парної лінійної регресії коефіцієнт детермінації дорівнює квадрату звичайного коефіцієнта кореляції між  $y$  (кількість підписників сторінки Facebook) і  $x$  (органічне (неоплачене) охоплення якісним контентом). Це свідчить про те, що збільшення органічного охоплення якісним контентом на одну особу призводить до збільшення кількості підписників сторінки на 0,14 одиниць за місяць.  $R^2$  є квадратом множинного коефіцієнта кореляції і  $R^2=0,974$ , що дозволяє розглядати залежність однієї випадкової величини  $x$  від  $y$ , тобто між залежною і пояснюючою змінними. Тому зв'язок між кількістю органічного охоплення якісним контентом та підписників сторінки Facebook дуже щільний (залежність – 97,4% і тільки 2,6% впливу мають решта факторів) та прямий (пряма залежність між ознаками  $x$  та  $y$ ). Виявлено тенденції зміни цільової аудиторії залежно від онлайн-каналу та контенту у відповідності до освітніх потреб здобувачів освіти. Аналіз ситуації на освітньому інформаційному просторі виявив абсолютну затребуваність у використанні та розвитку онлайн-каналів як у внутрішній так і у зовнішній комунікації ЗВО. На прикладі онлайн-каналів Луцького національного технічного університету проведено дослідження особливостей цільової аудиторії кожного із каналів, її взаємодію із пропонованим контентом; проаналізовано досягнення основних цілей при формуванні контенту та результати впливу на аудиторію через онлайн-повідомлення.

**Ключові слова:** онлайн-комунікація, канали онлайн-комунікацій, підписники, контент, цільова аудиторія, охоплення.

## EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF ONLINE COMMUNICATION CHANNELS IN LNTU

The evaluation of the effectiveness of online communications in a higher education institution was carried out based on the results of a comparative analysis of the dynamics of the development and spread of online communication channels. Online communications in higher education institutions from the standpoint of establishing contact with the target audience, their impact on various areas of higher education, and their functional purpose are determined. The trends of changes in online communications in the educational space were substantiated and an analysis of online communication channels was carried out during 2019-2021. Comparative data on the number of subscribers to LNTU online channels, the reach and popularity of posts depending on the content, as well as a comparison of the characteristics of the target audience of the channels by age group were presented. and geographical indicators. The linear regression equation was calculated using the least squares

method:  $y = 0.135x + 1584.4$ . For a paired linear regression statistical model, the coefficient of determination is equal to the square of the normal correlation coefficient between  $y$  (the number of followers of a Facebook page) and  $x$  (the organic (unpaid) reach of quality content). This indicates that an increase in the organic reach of quality content per person leads to an increase in the number of followers of the page by 0.14 units per month.  $R^2$  is the square of the multiple correlation coefficient and  $R^2=0.974$ , which allows considering the dependence of one random variable  $x$  on  $y$ , that is, between the dependent and explanatory variables. The trends of changing the target audience depending on the online channel and content in accordance with the educational needs of those seeking education have been revealed. On the example of online channels of the Lutsk National Technical University, a study of the characteristics of the target audience of each of the channels, its interaction with the offered content was conducted; the achievement of the main goals in the formation of content and the results of influencing the audience through online messages are analyzed.

**Keywords:** *online communication, online communication channels, followers, content, target audience, coverage*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У зв'язку із розвитком технологій та трансформації комунікації в мережі, виникла нова форма передачі інформації – онлайн-комунікація. Такий вид обміну інформацією увійшов у сьогодення усіх сфер діяльності людини. Для закладів вищої освіти комунікація – одна із найважливіших складових їх діяльності. З переходом комунікацій в інтернет-простір, ЗВО адаптуються і впроваджують нові комунікаційні канали для доступу до своєї цільової аудиторії. Онлайн-комунікації є найшвидшим та найпопулярнішим обміном інформацією, тому їх дослідження, якість та основа потребують глибокого вивчення. Постає питання дослідження ефективності каналів онлайн-комунікацій у діяльності ЗВО та їхній комунікаційній стратегії. Найпоширенішими та найближчими до цільової аудиторії онлайн-каналами є соцмережі. Оскільки тема впливу соцмереж на ЗВО ще не достатньо досліджена, актуальність даної статті зумовлена затребуваністю її вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Трансформація комунікаційних систем, роль інтернет-комунікацій у розвитку університетів, значення соціальних мереж у даному процесі є предметом дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких Барнлунд Д. С., Данс Ф. Е., Ларсон С. Е., Поттер С., Аврам Е. М., Паркер Дж. та ін. Науковці відстоюють підхід, що конкурентні переваги та імідж університету зростає, коли реалізуються інноваційні засоби комунікацій. Досліджуючи роль та значення комунікаційних трансформацій для розвитку закладів вищої освіти, разом з тим, недослідженими залишаються питання формування інструментів управлінням онлайн-комунікаціями в ЗВО.

**Мета статті.** Дослідити ефективність взаємодії ЛНТУ із цільовою аудиторією через канали онлайн-комунікації: сторінки Facebook та Instagram.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Кожен ЗВО прагне формування каналів онлайн-комунікацій з цільовою аудиторією. Різниця між каналами полягає не тільки в бюджетах, охопленні чи місці розташування, але й в особливостях контенту, сприйнятті та довірі до повідомлень.

З популяризацією соціальних мереж інформаційний вплив на інтернет-користувачів змістився до Facebook та Instagram. Кожен користувач соціальних мереж є активним споживачем найрізноманітнішої інформації та щодня зіштовхується з великою кількістю даних. Проаналізуємо найбільш розвинені онлайн-канали на прикладі застосування в одному з університетів - ЛНТУ.

**Facebook сторінка.** Сторінка започаткована у 2017 році. Основна світлина сторінки – змінна одиниця, адаптована під актуальну тематику. Наприклад, 2021 рік для ЛНТУ проходив під егідою 55-річчя університету, а для України - під егідою 30-річчя незалежності, тож у першій частині року на основній світлинці було зображено поєднання числа 55 та логотипу університету у корпоративних кольорах ЛНТУ, а в другій – стилізоване число 30 із державною символікою та брендингом ЛНТУ. В шапці сторінки розміщено проморолик ЛНТУ. В закріпленому дописі знаходиться посилання на вкладку із благодійним рахунком, для бажаючих перерахувати кошти на підтримку ЛНТУ. В описі міститься коротка інформація про університет та контактні дані. Наповнення:

власні дописи, поширення із офіційного сайту ЛНТУ, фотоальбоми, перепости. Станом на 1 серпня 2022 року, за сторінкою слідкують 3 428 користувача.

При дослідженні статистики активності сторінки ЛНТУ у соцмережі Facebook доцільно проаналізувати її підписників за демографічними показниками, охоплення та взаємодію користувачів з дописами. Вікова категорія підписників подана на рис. 1.

Аудиторія: на сторінці 3 428 користувачів, що вподобали сторінку та стежать за нею. З них 2 296 (67 %) – жінки, 1 132 (33 %) – чоловіки.

Отже, за статистичними показниками найбільш активної аудиторії на сторінці видно, що переважають жінки вікової категорії 35-44 років та чоловіки – 25-44 років. З цього можемо припустити, що найбільшу взаємодію з Facebook-сторінкою ЛНТУ мають професорсько-викладацький склад університету, батьки старшокласників, абітурієнтів і студентів, а також стейкхолдери. При цьому, жіночий контингент переважає на 34%.

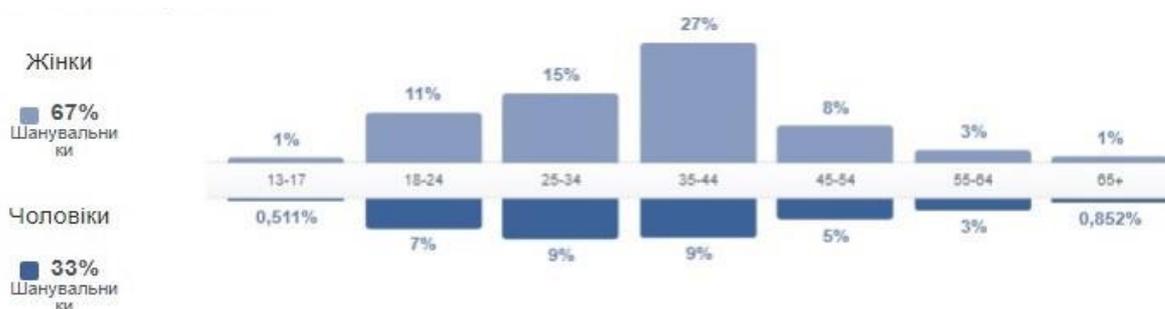


Рис. 1. Розподіл підписників Facebook сторінки ЛНТУ за віком та статтю, %

Примітка. Складено автором за джерелом [6]

Аналіз взаємодії читачів сторінки із контентом за популярністю дописів протягом періоду 01.08.2019-01.08.2022 рр. подано у табл. 1.

Таблиця 1. Популярність дописів за охопленням 01.08.2019-01.08.2022 рр.

Змістове навантаження дописів	Охоплення	Вподобання	Поширення
1	2	3	4
Допис за платною рекламою (25.07.2020)	54 551	76	48
Унікальний візуал, бренд-пости	4500-17500	350-700	30-80
Авторські фотопроекти	2500-7000	30-100	10-60
Публікації з профорієнтації	2850-11000	30-200	15-100
Публікації про висвітлення розважальних заходів	2000-6000	25-60	15-85
Інтерв'ю	1500-5000	60-150	10-90
Соціально-патріотичні публікації	1000-4000	50-100	10-30
Фотоальбоми університетських подій	3000-8000	40-230	15-25
Військові	2500-9000	25-70	25-40
Стейкхолдери, гості, випускники	1600-4000	15-30	5-10
Привітання науково-професорського складу з ДН	1200-3000	50-180	4-8
Винаходи, відкриття, дослідження	1800-2500	20-60	5-15
Виставки	800-2500	10-60	5-20
Досягнення наукового персоналу	800-2000	40-150	4-15
Вдалі вітання	1500-5600	40-100	5-15
Конференції, семінари, тренінги	600-1500	8-25	0-15
Вчена рада	600-1500	20-70	0-10
Зовнішні заходи, екскурсії	500-1200	5-15	2-8
Студентські перемоги в конкурсах, олімпіадах	400-1200	10-20	2-5
Посилання з YouTube-каналу	700-800	15-30	2-10
Спортивні новини	300-800	30-60	0-10
Запозичений контент з інших сторінок	200-300	2-7	2

Примітка. Складено автором за джерелом (Офіційна сторінка Фейсбук Луцького національного технічного університету URL: <https://www.facebook.com/pg/LutskNationalTechnicalUniversity/posts/>)

Із отриманої інформації можна зробити висновок, що загалом кількість охоплень дописів, що публікуються на сторінці Facebook ЛНТУ, достатньо велика. Найбільший спектр охопленої аудиторії досягнуто за рахунок оплаченої таргетованої реклами під час літньої вступної кампанії 2020 року. Допис із рекламою спеціальностей та номером телефону приймальної комісії досягнув дуже високого результату – близько 55 тисяч охоплень, 1233 кліки на публікацію, а також, в період рекламування публікації кількість переходів на сайт ЛНТУ збільшилася вдвічі, почастишали дзвінки у приймальню комісію, що дає підставу вважати такий спосіб онлайн-комунікації з метою промоції дуже ефективним. Крім того, опрацьовані дані вказують, що інформація переведена у яскравий візуальний контент сприймається найкраще – 4500-17500 охоплень. До такого контенту можна віднести інформаційні повідомлення в картинках, бренд-пости, креативно оформлені дописи із зображеннями логотипу університету та використанням емодзі. Важливо відзначити, що збільшенню охоплення допису також сприяє поширення його в групі Facebook, це дозволяє розширити органічне охоплення та змінити географію фоловерів. На другому місці – авторські проекти та фотопроєкти різного змісту, інтерв'ю і соціально-патріотичний контент (1000-4000 охоплень). Також варто зазначити, що фотоальбоми із загальноуніверситетських та студентських заходів і публікації про їх висвітлення теж лідирують серед кількості охоплень. Інша інформація про діяльність університету, студентів та професорсько-викладацького складу коливається від 500 до 3000 охоплень, в залежності від теми допису, формату подачі інформації та її актуальності для цільової аудиторії.

Найменше уваги привертають дописи про не суттєву інформацію рівня кафедр та запозичені пости з інших сторінок і сайтів.

Варто також зазначити, що суттєве збільшення охоплення відбувається за рахунок поширення дописів у популярні регіональні Facebook-групи, де їх бачать користувачі, які не є підписниками сторінки. Географія відвідування сторінки Facebook достатньо локалізована, хоча є відсоток відвідувачів з інших регіонів. Так, найбільша частка відвідувачів з Луцька та Ковеля. Також, відносно регулярно заходять на сторінку ЛНТУ жителі Київської області. Жителі Володимир-Волинського району Волинської області є частими відвідувачами сторінки. Рівне, Камінь-Каширський і Львів мають середні показники відвідуваності. Нововолинський, Горохівський і Маневицький райони складають найнижчу частку аудиторії. Це значить, що слід переглянути охоплення цільової аудиторії за територіальним показником. У період з 31.01.2021 до 01.10.2021 географія охоплень незначним чином змінилася: додалися нові території. Так, до відвідувачів Facebook-сторінки ЛНТУ додалися жителі Ківерцівського району, Локач та Рожищ. Крім того, із поширенням інформації про міжнародні можливості ЛНТУ та створенням спеціального контенту, до географії відвідування сторінки додалися й інші країни світу: Польща, Німеччина, Італія, Малазія, Зімбабве та ін.

Підсумовуючи, зауважимо, що у Facebook є свій алгоритм і принципи роботи. Відповідно, є декілька правил, які потрібно дотримуватися при веденні сторінки ЛНТУ, аби покращити її якість та збільшити охоплення: важливий фактор часу публікації. Щоб підвищити залученість, варто дотримуватися календаря контенту, який вибирає найкращий час для публікації в соціальних мережах, коли аудиторія зазвичай найбільш активна. Більший інтерес ніж інші привертають публікації, які формуються з прямим запитом на коментарі, теги або лайки. Варто вступати в діалог з читачами і створювати контент, який стимулює дискусії. Крім того, необхідно враховувати, що візуальний контент отримує на 87% більше залученості. Ось чому кожна публікація повинна супроводжуватися певним візуальним елементом (зображення, інфографіка, GIF, відео, тощо). Саме тому, дописи такого формату на сторінці ЛНТУ популярніші за інші.

При аналізі сторінки Facebook Луцького національного технічного університету було виявлено, що даний канал онлайн-комунікації є активним і має чималу взаємодію із користувачами, проте, для її розвитку варто застосовувати хештегування, посилання на інші сторінки, позначки користувачів, а також використовувати застосування таргетованої реклами, що залучить ще більше охоплень, розширить географію та допоможе регулювати цільову аудиторію. Крім того, із наших спостережень стало відомо, що на збільшення органічного охоплення суттєво впливає поширення допису групами у Facebook.

*Сторінка ЛНТУ в Instagram.* Сторінка була створена в травні 2020 року. Основна світлина профілю – логотип університету. Станом на 1 серпня 2022 року сторінка містить 157 дописів та 3 047 читача. Аудиторія сторінки 58,8 % жінок та 41,2 % чоловіків. Вікова категорія підписників подана у таблиці 2.

Таблиця 2. Розподіл підписників Instagram сторінки ЛНТУ за віком та статтю, %

	13-17	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Ж (58,8%)	15,6	55,7	9,8	14,3	3,4	0,4	0,7
Ч (41,2%)	11,5	67,7	12,1	5,5	1,8	0,8	0,6

*Примітка.* Складено автором за джерелом (Офіційна сторінка Луцького національного технічного університету в інстаграм URL: <https://www.instagram.com/lntu.lutsk/>)

Тож, проаналізувавши таблицю 2. бачимо, що серед підписників сторінки ЛНТУ в Instagram відносна рівність із незначною перевагою жіночої аудиторії менше як на 10 %. Так, з огляду на аналітику, найактивнішими користувачами профілю є аудиторія віком 18-24. Інші категорії мають менший відсоток, але теж є достатньо активними користувачами: 13-17 років займають майже 15% від усіх користувачів; на третьому місці – 25-34; далі – 35-44. Усі наступні вікові категорії складають менше ніж 5% від загальної кількості підписників, з чого можемо припустити, що даний онлайн-канал актуальний в більшості лише для 1 групи цільової аудиторії, тобто старшокласники, абітурієнти і власне студенти. Так, аналіз вікових та гендерних показників аудиторії Instagram сторінки Луцького національного технічного університету вказує на найбільшу активність серед студентів, школярів та абітурієнтів. Це варто враховувати при створенні контенту для цього каналу.

Прослідковуючи динаміку градації Instagram-аудиторії сторінки ЛНТУ, варто зауважити, що у період із 24 травня 2021 року до 23 серпня 2021 року, загальна кількість читачів зросла на 21,1%, а з 24 серпня до 1 жовтня 2021 приріст читачів становив 29,7 %. Також змінилося співвідношення чоловічої та жіночої аудиторії: серед підписників сторінки ЛНТУ збільшилася кількість чоловіків вікового діапазону 18-24 роки та 25-34 роки. Це вплинуло на загальну статистику, тож категорія 18-24 зросла на 3,8%, а 13-17 зменшилася на 7,7%. Таким чином, серед підписників Instagram ЛНТУ збільшилася кількість студентів, що підтверджує ефективність даного каналу комунікації та відповідність поширюваної через нього інформації їх запити.

Instagram відіграє вирішальну роль для покоління Z – InternetGeneration, молодь проводить у ньому найбільше часу. Якщо профіль у Facebook сприймається як більш офіційний і посилання на нього часто додають у резюме, то Instagram є платформою для вільного спілкування. Користувачі заходять в Instagram, щоб обмінятися візуальним контентом та отримати відчуття доступу до чужого життя. Відкрите спілкування зумовлене фото- та відео центричністю Instagram. У таких умовах цільова аудиторія більш охоче споживає нову інформацію.

Мережа Instagram дає можливість відслідкувати географію користувачів та відвідувачів сторінки ЛНТУ. Географія відвідування сторінки Instagram ЛНТУ достатньо локальна і 90% відноситься до Волинської області, з яких 73% складає Луцьк. При цьому,

4% займає Рівне, а 6% - Київ. Крім того, статистика вказує на те, що за сторінкою слідкують також й користувачі-іноземці, що вказує на її актуальність і для закордонного читача (Польща – 5,9%; Німеччина – 1%; Італія – 0,3%; Болгарія – 0,3%). Таким чином, припускаємо, що даний онлайн-канал актуальний не лише для населення Західного регіону, ним цікавляться й користувачі з інших областей.

Така інформація важлива для встановлення вибірки цільової аудиторії під час налаштування таргетованої реклами (у разі її застосування), аби розширити географію охоплення, а також для особливостей ведення інформаційної політики під час вступної кампанії.

Методом аналізу охоплення, кількості вподобань та взаємодії із дописами досліджено актуальність контенту Instagram-сторінки ЛНТУ та виокремлено 10 найефективніших дописів із наведеними результатами у табл. 3.

Таблиця 3. Оцінка найпопулярніших дописів Instagram за охопленням 01.08.2019-01.08.2022 рр.

Допис	Охоплення	Кількість вподобань	Взаємодія з дописом
Рекламний профорієнтаційний матеріал 08.07.2022р.	56 283	263	332
Фотопроекти із студентами	3500-1950	385-280	600-300
Фото студентів на дописах вступної кампанії	2900-1800	303-200	450-280
Відео	3345-1300	700-180	375-180
Дописи з ректором	1950-1500	300-220	300-220
Інформаційні повідомлення для студентів	1900-1550	250-150	420-190
Дописи з військовою кафедрою	1650-1400	250-170	260-200
Актуальні матеріали	1620-1400	220-160	260-180
Брендові дописи	1550-1350	220-160	260-160
Конкурси	1800-1300	200-150	180-150
Новини університету	1480-1300	190-120	160-120

*Примітка.* Складено автором за джерелом (Офіційна сторінка Луцького національного технічного університету в інстаграм URL: <https://www.instagram.com/lntu.lutsk/>)

Таким чином, результати допису із таргетованою рекламою досягнув 99% від поставленої цілі, де основним завданням було встановлено відвідування профілю та залучення аудиторії. Так, допис охопив 56 283 користувача, а також відбулося 332 взаємодії із контентом та 287 відвідувань профілю. Крім того, дослідження реакції користувачів на контент дозволяє зробити висновок, що найбільш цікавими дописами для підписників сторінки ЛНТУ є ті, які цікавлять студентство. Найпопулярніші повідомлення в Instagram університету – фотопроекти, картинки та новини з обличчями студентів.

Варто зазначити, що в ході дослідження вдалося виявити найпопулярніший метод онлайн-комунікації у Instagram. Таким методом виявилася спеціальна функція додатку Instagram – сторіз. Сторіз – фото чи короткі відео (тривалістю до 15 секунд) у соціальних мережах, які доступні для перегляду 24 години, після чого архівуються або видаляються. Дослідження визначило, що найактивніше аудиторія взаємодіє саме із цим видом онлайн-комунікацій. На сторінці ЛНТУ в середньому перегляди складають 950-1200 одиниць, в рамках чого відбувається активна взаємодія з профілем. Це світить про те, що кількість підписників постійно зростає. На рисунку 4 зображено графік кількості читачів та їх приріст. Тож, в середньому кількість підписників сторінки зростає на 30-40 користувачів за тиждень, з чого можна зробити висновок, що сторінка активна, актуальна та є затребуваним онлайн-каналом.

На платформі Instagram існує ще одна функція, яку поки в Україні використовують не надто активно. Це формат коротких відео з назвою Reels. Приблизний аналог Тік-Ток. Instagram Reels – це короткі ролики довжиною до 15, 30 або 60 секунд, зі звуковим супроводом. Дана функція набирає суттєвої популярності, тому задля розвитку сторінки, контент-менеджери ЛНТУ її впроваджують.

З вищезазначеного можемо зробити висновок, що створюючи контент на сторінці, необхідно враховувати інтереси цільової аудиторії. Відслідкувати те, що її цікавить можна за рахунок реакцій та можливостей, якими власне наділена платформа Instagram – у професійних профілях ведеться детальний аналіз статистики сторінки, її аудиторії, контенту, охоплення та взаємодії. Це дає хорошу можливість створювати дописи та сторіз, що найбільш влучно потраплятимуть у спектр зацікавлень цільової аудиторії сторінки.

Крім того, з допомогою статистичного аналізу можна відслідкувати час, протягом якого підписники сторінки найбільш активні і переглядають контент найбільше. Це варто враховувати при складанні плану розміщення нових публікацій. Також варто враховувати, що усі інформаційні повідомлення з офіційного сайту Луцького національного технічного університету поширювались на сторінці Facebook як репости, також на сторінці формувалася унікальний контент, фоторепортажі, експертні публікації чи повідомлення блогу тощо. Тому, можемо підсумувати, що основну статистичну оцінку якості контенту, його охоплення та взаємодії, кількості підписників доцільно здійснювати за даними Facebook сторінки ЛНТУ.

За результатами проведених досліджень сформуємо гіпотезу, зміст якої полягатиме в тому, що зі зростанням органічного охоплення якісного контенту зростатиме кількість підписників сторінки Facebook і навпаки (табл. 4). Органічне (неоплачене) охоплення в Facebook – це загальна кількість користувачів, які побачили в своїй стрічці публікацію спільноти ЛНТУ, це перегляди та взаємодії, отримані в результаті репосту чи публікації якісного контенту.

За змістом аналізу та підтвердження гіпотези поділимо показники на факторні і результативні. Факторні ознаки характеризують умови, що визначають розмір того чи іншого явища – органічне охоплення якісним контентом (вісь  $x$ ), а результативні – результат, викликаний поєднанням факторних ознак – кількість підписників сторінки Facebook (вісь  $y$ ).

Таблиця 4. Органічне (неоплачене) охоплення якісним контентом і кількість підписників сторінки Facebook ЛНТУ, осіб за період 01.08.2019-01.08.2022 рр.

Місяць	2019-2020рр.		2021-2022рр.	
	Органічне (неоплачене) охоплення якісним контентом, осіб (x)	Кількість підписників сторінки фейсбук, осіб (y)	Органічне (неоплачене) охоплення якісним контентом, осіб (x)	Кількість підписників сторінки фейсбук, осіб (y)
Січень	962	1602	10 018	2983
Лютий	995	1662	10123	2991
Березень	1090	1705	10234	2998
Квітень	1155	1728	10289	3005
Травень	1197	1757	10298	3039
Червень	1296	1783	10302	3048
Липень	1346	1813	10337	3053
Серпень	2785	1896	10507	3101
Вересень	2997	2023	10639	3117
Жовтень	3219	2088	10760	3131
Листопад	3699	2119	10797	3148
Грудень	4687	2135	10856	3171
Січень	5352	2182	10992	3183

продовження таблиці 4

1	2	3	4	5
Лютий	5620	2257	11520	3203
Березень	5802	2318	11804	3220
Квітень	6843	2414	11942	3269
Травень	7104	2454	12887	3304
Червень	7397	2506	13582	3378
Липень	7715	2637	14815	3487
Серпень	8559	2765	17406	3505
Вересень	8785	2795		
Жовтень	9289	2850		
Листопад	9695	2874		
Грудень	9987	2972		

Примітка. Складено автором за джерелом (Офіційна сторінка Фейсбук Луцького національного технічного університету URL: <https://www.facebook.com/pg/LutskNationalTechnicalUniversity/posts/>)

Органічне (неоплачене) охоплення становить від 2 до 6,5%. У статистиці під кожною публікацією можна побачити охоплення, реакції, коментарі, кількість осіб, які перейшли за посиланням. Органічне (неоплачене) охоплення сторінки ЛНТУ станом на липень 2022 року у порівнянні до травня 2022 року зросло у 2,7 рази (або на 2488 осіб), а кількість підписників на 34,1% або 546 осіб.

Статистичну модель перевірки гіпотези подамо на рисунку 1.

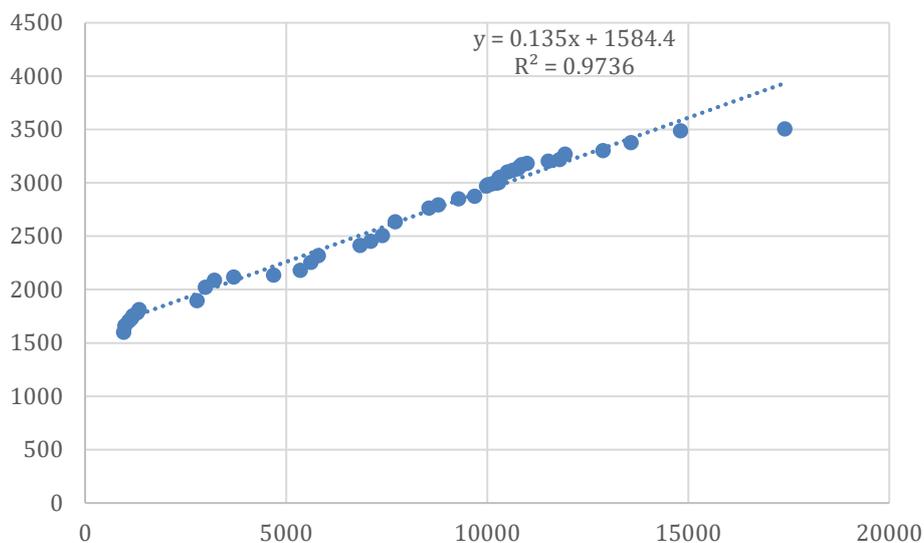


Рис. 1. Статистична модель перевірки гіпотези

Примітка. Складено автором

Рівняння лінійної регресії за методом найменших квадратів  $y = 0,135x + 1584,4$  дозволяє зробити висновок, що збільшення органічного охоплення якісним контентом на одну особу призведе в середньому до збільшення кількості підписників сторінки на 0,14 одиниць. Таким чином, в середньому за місяць показник охопленості цільової аудиторії підписників сторінки зростає на 0,14 одиниць. А значення  $R^2 = 0,974$ , розглядатимемо як універсальну міру залежності однієї випадкової величини  $x$  від  $y$ . В окремому випадку лінійної залежності  $R^2$  є квадратом множинного коефіцієнта кореляції між залежною змінною і пояснюючою змінними. Для статистичної моделі парної лінійної регресії коефіцієнт детермінації дорівнює квадрату звичайного

коефіцієнта кореляції між  $y$  (кількість підписників сторінки Facebook) і  $x$  (органічне (неоплачене) охоплення якісним контентом). Тому зв'язок між кількістю органічного охоплення якісним контентом та підписників сторінки Facebook дуже щільний (залежність – 97,4% і тільки 2,6% впливу мають решта факторів) та прямий (пряма залежність між ознаками  $x$  та  $y$ ). Гіпотеза доведена.

Отже, нами проведено відбір найбільш важливих істотних факторів органічного (неоплаченого) охоплення якісним контентом, що впливають на результативний показник – кількість підписників сторінки Facebook. При відборі факторів враховувались причинно-наслідкові зв'язки між показниками (в тому числі реакції, коментарі, поширення, кількість негативних лайків, кількість відписників сторінки тощо). При відборі факторів для статистичної моделі опирались на проведені аналітичні групування показників з порівнянням паралельних і динамічних рядів, лінійних графіків.

**Висновки.** Проведене дослідження доводить важливе значення інтернет-комунікацій у розвитку ЗВО. Аналіз Facebook-сторінки ЛНТУ показав, що даний канал онлайн-комунікацій активно функціонує, містить актуальний контент і має привабливий вигляд. Проте, Facebook має обмежену цільову аудиторію – переважають користувачі старші 18 років, що виключає можливість донесення профорієнтаційної інформації старшокласникам та абітурієнтам. Загалом, сторінка потребує популяризації за рахунок таргетованої реклами. Аналіз Instagram-сторінки ЛНТУ виявив, що сторінка активно розвивається і користується популярністю серед підписників, користувачі активно взаємодіють із каналом та систематично дають зворотній зв'язок. Проте, недолік онлайн-комунікації полягає в особливостях його аудиторії (13-24 років), що потребує особливої уваги до створення контенту, а також постійної взаємодії із користувачами в Instagram, TikTok, YouTube. Також суттєвим недоліком каналу вважаємо його обмеження щодо розміщення гіперпосилань та переходів на інші сайти, допоки кількість підписників на сторінці не буде більше 10 тисяч. Це обмежує взаємодію з іншими каналами. Доведено гіпотезу дослідження що зростання органічного охоплення якісного контенту впливає на зростання кількості підписників  $y$ . Це дозволило диференціювати контент відповідно до обраного каналу.

Таким чином, формування інструментів управлінням онлайн-комунікаціями в ЗВО має спиратись на дослідження ефективності взаємодії університету із цільовою аудиторією через канали онлайн-комунікації, зокрема сторінки Facebook, Instagram, інші, що стане основою формування комунікаційної політики ЗВО.

#### **Авторські внески**

Концептуалізація: Третяк Олена, Галушак Валентина

Зберігання даних: Третяк Олена, Галушак Валентина

Формальний аналіз: Третяк Олена, Галушак Валентина

Придбання фінансування: Третяк Олена, Галушак Валентина

Розслідування: Третяк Олена, Галушак Валентина

Методика: Третяк Олена, Галушак Валентина

Ресурси: Третяк Олена, Галушак Валентина

Нагляд: Третяк Олена, Галушак Валентина

Підтвердження: Третяк Олена, Галушак Валентина

Візуалізація: Третяк Олена, Галушак Валентина

Написання: Третяк Олена, Галушак Валентина

#### **Список використаних джерел:**

1. Barnlund, D. C., "A Transactional Model of Communication," in *Foundations of Communication Theory*, eds. Kenneth K. Sereno and C. David Mortensen (New York, NY: Harper and Row, 1970), 83–92.

2. Dance, Frank E. X., & Larson, C. E., (1976). *The functions of human communication: A theoretical approach*. New York, NY: Rinehart and Winston.
3. Ellis, D., Barker, R., Potter, S. & Pridgeon C. (1993) Information Audits, Communication Audits and Information Mapping: a review and survey, *International Journal of Information Management*, 13, pp. 134–151.
4. Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. (2005). Egocentrism over email: Can we communicate as well as we think? *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 925-936. <http://faculty.chicagogsb.edu/nicholas.epley/html/publications.html>
5. Офіційний сайт Луцького національного технічного університету. URL: <http://lutsk-ntu.com.ua/uk> (дата звернення: 12.10.20 р.)
6. Офіційна сторінка Фейсбук Луцького національного технічного університету URL: <https://www.facebook.com/pg/LutskNationalTechnicalUniversity/posts/> (дата звернення: 12.10.20 р.)
7. Офіційна сторінка Луцького національного технічного університету в інстаграм URL: <https://www.instagram.com/lntu.lutsk/> (дата звернення: 12.10.20 р.)
8. YouTube-каналу Луцького НТУ URL: <https://www.youtube.com/channel/UCifkWNKnI2mIAXv7yIedGaw> (дата звернення: 12.10.20 р.)

### References

1. Barnlund, D. C., “A Transactional Model of Communication,” in *Foundations of Communication Theory*, eds. Kenneth K. Sereno and C. David Mortensen (New York, NY: Harper and Row, 1970), 83–92.
2. Dance, Frank E. X., & Larson, C. E., (1976). *The functions of human communication: A theoretical approach*. New York, NY: Rinehart and Winston.
3. Ellis, D., Barker, R., Potter, S. & Pridgeon C. (1993) Information Audits, Communication Audits and Information Mapping: a review and survey, *International Journal of Information Management*, 13, pp. 134–151.
4. Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. (2005). Egocentrism over email: Can we communicate as well as we think? *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 925-936. <http://faculty.chicagogsb.edu/nicholas.epley/html/publications.html>
5. Official website of the Lutsk National Technical University. URL: <https://lntu.edu.ua/uk> (date of application: 01.08.22)
6. The official Facebook page of Lutsk National Technical University URL: <https://www.facebook.com/pg/LutskNationalTechnicalUniversity/posts/> (date of application: 01.08.22)
7. Official page of the Lutsk National Technical University on Instagram URL: <https://www.instagram.com/lntu.lutsk/> (date of application: 01.08.22)
8. YouTube channel of the Lutsk National Technical University URL: <https://www.youtube.com/channel/UCifkWNKnI2mIAXv7yIedGaw> (access date: 01.08.22)

Дата подання публікації 15.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-12>

JEL Classification: L15; L86; M19

Пиріг Світлана, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-1205-9814>  
[s.pyrih@lutsk-ntu.com.ua](mailto:s.pyrih@lutsk-ntu.com.ua)

Svitlana Pyrih, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-1205-9814>  
[s.pyrih@lutsk-ntu.com.ua](mailto:s.pyrih@lutsk-ntu.com.ua)

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА Е-ДЕМОКРАТІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У статті узагальнено питання цифровізації публічного управління та е-демократії, що є процесом зміни управління загалом та діяльності державних органів зокрема, що базується на цифрових технологіях у процесі надання державних послуг. Основною метою дослідження є визначення основних переваг е-демократії, що спонукають зростанню можливостей громадян щодо їх участі в суспільно-політичному управлінні та інструментів електронної демократії, що стали зручними онлайн-інструментами комунікації громадян, організацій громадянського суспільства з органами виконавчої влади. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми цифровізації публічного управління та е-демократії на регіональному рівні свідчить про те, що даний процес вимагає постійного впровадження і вдосконалення цифрових інструментів електронної демократії з метою створення цифрової держави, що орієнтована на задоволення потреб громадян. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що розвиток цифровізації публічного управління та електронної демократії на регіональному рівні залежить від доступності до цифрових технологій та активності громадян використання платформи «е-Взаємодія». Дослідження теми цифровізації публічного управління та електронної демократії на регіональному рівні у роботі здійснюється в такій логічній послідовності: визначено актуальність побудови системи електронного урядування та електронної взаємодії, що позитивно впливає на подальші перетворення в державі, насамперед, методи та форми взаємодії органів державного управління з населенням та бізнесом; громадськими організаціями; досліджено переваги використання е-демократії, що позитивно впливають на подальші радикальні перетворення в цифровому суспільстві. Методологічним інструментарієм методів дослідження були кілька останніх років досліджень. Об'єктом дослідження є процеси, що пов'язані з поширенням електронної демократії на регіональному рівні, які впливають на цифровий розвиток публічного управління та цифрової держави. У статті представлені результати емпіричного аналізу кількості органів виконавчої влади, які надавали можливість використання інструментів е-демократії, що дало змогу Україні увійти до групи країн з високим рівнем електронного урядування. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що розвиток е-демократії є важливим кроком Уряду до створення сервісної держави, яка орієнтована на задоволення потреб громадян для комунікації та взаємодії з органами виконавчої влади. Результати дослідження можуть бути корисними для науковців та практиків, що займаються дослідженням цифрового розвитку та е-демократії в Україні.

**Ключові слова:** цифровізація, електронне урядування, електронна демократія, публічне управління, інформаційно-комунікаційні технології, Інтернет.

## DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND E-DEMOCRACY AT THE REGIONAL LEVEL

The article summarizes the issue of digitization of public administration and democracy, which is a process of changing governance in general and the activities of state bodies in particular, which is based on digital technologies in the process of providing public services. The main goal of the study is to determine the main advantages of e-democracy, which encourage the growth of citizens' opportunities for their participation in social and political management and the tools of electronic democracy, which have become convenient online tools for communication between citizens, civil society organizations and executive authorities. The systematization of literary sources and approaches to solving the problem of digitalization of public administration and e-democracy at the regional level shows that this process requires constant implementation and improvement of digital tools of e-democracy in order to create a digital state focused on meeting the needs of citizens. Urgency of solving this scientific problem lies in the fact that the development of digitalization of public administration and electronic

democracy at the regional level depends on the accessibility of digital technologies and the activity of citizens to the "e-Interaction" platform. The study of the topic of digitization of public administration and electronic democracy at the regional level is carried out in the following logical sequence: the relevance of building a system of electronic governance and electronic interaction is determined, which has a positive effect on further transformations in the state, first of all, the methods and forms of interaction of public administration bodies with the population and business; public organizations; the advantages of using e-democracy, which have a positive effect on further radical transformations in the digital society, are investigated. The methodological tools of the research methods were the last few years of research. The object of the study is the processes related to the spread of electronic democracy at the regional level, which affect the digital development of public administration and the digital state. The article presents the results of an empirical analysis of the number of executive authorities that provided the opportunity to use e-democracy tools, which enabled Ukraine to join the group of countries with a high level of e-government. The study empirically confirms and theoretically proves that the development of e-democracy is an important step of the Government towards the creation of a service state, which is focused on meeting the needs of citizens for communication and interaction with executive authorities. The results of the study can be useful for scientists and practitioners engaged in the study of digital development and e-democracy in Ukraine.

**Keywords:** digitalization, e-government, e-democracy, public administration, information and communication technologies, Internet.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Використання інформаційних технологій в життєдіяльності людини спонукає до великих економічних і соціальних перетворень, що дозволить сформувати передове інформаційне суспільство. Становлення та розвиток якого є одним із пріоритетів України у досягненні європейських стандартів щодо якості послуг та відкритості діяльності органів державної влади.

Електронне урядування та електронна демократія є інструментами розвитку інформаційного суспільства, розвиток якого сприятиме відкритому та прозорому державному управлінню. Головною складовою електронного урядування є електронний уряд – єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії та комунікації органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб'єктами господарювання. Е-урядування дозволить громадянам України управляти державою за допомогою сучасних технологій, тобто голосування, громадські бюджети, референдуми, консультації та опитування буде здійснюватись в електронній формі.

Якісно побудована система електронного урядування зробить позитивний вплив на загальний хід і наслідки проведення подальших радикальних перетворень в українському суспільстві, насамперед, соціальної і економічної реформи, розбудови соціальної держави з впливовими інституціями громадянського суспільства, особливо з тих питань, де велике значення мають методи та форми взаємодії органів державного управління з населенням та бізнесом, громадськими організаціями. Електронне урядування та е-демократія забезпечить не тільки відкритість і прозорість діяльності органів влади всіх рівнів, а також підвищить довіру громадян до влади, забезпечить більш ефективно і менш витратне адміністрування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Дослідження питань щодо розвитку публічного управління, е-урядування та е-демократії присвячено цілий ряд наукових праць вітчизняних науковців та фахівців публічного управління та цифрового розвитку: Грицяк Н.В. (Грицяк, 2017), Жилияєв І.Б. (Жилияєв, 2017), Ложковський А. Г. (Ложковський, 2017), Маматова Т. М (Маматова, 2017), Малиновський В.Я. (Малиновський, 2017), Орлов О. В. (Орлов, 2017), Пігарєв Ю. Б. (Пігарєв, 2017), Семенченко А.І. (Семенченко, 2017) та інші. Проте слід зазначити, що тема є сучасною та актуальною і потребує ретельного подальшого дослідження та аналізу.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження цифровізації публічного управління та е-демократії на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У 1997 році Всесвітній банк опублікував звіт «Держава в світі, який змінюється», у якому було зроблено висновок: «Історія настільки повторює, що хороший уряд – це не розкіш, а життєва необхідність. Без ефективної держави стійкий розвиток, і економічний, і соціальний, неможливий» (*The State and Changing World, 1997*). Світ змінюється, а становлення цифрового суспільства, яке інтенсивно використовує цифрові технології для досягнення економічних та суспільних цілей змінює усі економічні та суспільні відносини і створюються колосальні можливості для розвитку регіонів. Якщо в умовах цифрової трансформації налаштування внутрішньої та зовнішньої комунікації державної влади регіонів була новацією то сьогодні це вимога часу, що надасть змогу покращити ефективність роботи органів державної влади (ОДВ – ланка механізму держави, що бере участь у виконанні функцій держави і наділений владними повноваженнями) з підприємствами, установами, громадянами та зменшить витрати коштів і часу.

Цифровізація – одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, розширює спосіб співпраці людей, підвищує якість та охоплення державних послуг... (*Маркевич К., 2021*), це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя та перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) (*Україна 2030E, 2021*). Цифровізація публічного управління є процесом зміни управління загалом та діяльності державних органів зокрема, що базується на цифрових технологіях у процесі надання державних послуг.

Створення електронного урядування передбачає використання сучасних цифрових технологій організації діяльності органів влади та їх взаємодію з фізичними та юридичними (суб'єктами господарювання) громадянами шляхом он-лайн доступу до електронних адміністративних послуг та інформаційних ресурсів.

Згідно з даними дослідження United Nations E-Government Survey 2020, Україна увійшла до групи країн з високим рівнем розвитку електронного урядування та стала однією із 12 країн, які перейшли до дуже високого рівня за індексом електронної участі. Визначення рівня розвитку е-урядування здійснюється на основі двох індексів: індекс розвитку електронного урядування (EGDI – аналізує рівень розвитку електронного урядування, де для його розрахунку проаналізовано дані незалежних опитувань міжнародного рівня, серед яких і Online Service Questionnaire (OSQ), яке аналізує рівень розвитку «присутності в онлайн» усіх 193 країн-членів ООН) та індекс електронної участі громадян (EPI – є ключовим для виміру урядування та одним із базисів сталого розвитку, що оцінюється шляхом аналізу рівня розвитку національних порталів електронного урядування або інших урядових платформ, що стосуються надання актуальної інформації громадянам, консультацій з громадськістю та прийняття рішень). Згідно з індексом EPI, Україна посіла 46 місце у рейтингу, піднявшись на 29 позицій порівняно з 2018 роком. А за індексом EGDI Україна посіла 69 місце, піднявшись на 13 сходинок порівняно з 2018 роком. Індекс EGDI корелює з рівнем національного доходу: кількість країн з нижчим середнім рівнем доходу та з високим рівнем розвитку електронного урядування збільшилася на 57%, порівняно з 2018 роком.

Тому, можемо говорити, що метою уряду України є розвиток електронної демократії для досягнення європейських стандартів якості надання електронних послуг та відкритості влади для громадянина, суспільства та бізнесу. Коли внутрішні процеси управління в державі стають ефективними та прозорими, і кожен громадянин має доступ до інформаційних ресурсів про державу, коли державні послуги є доступними в

електронній формі, а органи влади зможуть ухвалювати ефективні рішення на основі вчасних та правдивих даних.

Визначення, яке дає Рада Європи е-демократії трактується, як використання ІКТ урядами, політичними партіями, громадянами та іншими учасниками політичних процесів на місцях, у регіонах, на національному або міжнародному рівнях з метою розширення участі громадян у процесах прийняття державних рішень. Інформаційно-комунікаційні технології можуть використовуватися в різних формах, а не тільки для голосування. У рамках підходів за принципом «знизу-вгору» громадяни та організації можуть використовувати їх як засоби для того, щоб їх голоси були почуті, політики та партії – для проведення кампаній, а публічні органи – для вдосконалення послуг, що надаються громадянам, шляхом впровадження електронних методів подачі звернень чи проведення консультацій (*Recommendation CM/Rec, 2009*).

Дане поняття потрібно розуміти, як політичну систему, в якій забезпечується виконання функцій демократичного процесу (свободи слова, вільного доступу до суспільно важливої інформації, участі в публічному управлінні (як шляхом вільного обговорення, так і участі у виборах, референдумах тощо) використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. До основних переваг е-демократії можемо віднести: спрощення процедур та зменшення витрат на здійснення демократичних процедур, а також інтерактивні форми взаємодії з громадянами, що дозволяє ОДВ більш повно враховувати думки різних соціальних груп при прийнятті управлінських рішень; залучення громадян до прийняття рішень на більш ранніх стадіях і в більш тісній формі; залучення суспільних груп громадян з обмеженими можливостями, яким складно забезпечувати свої громадські права за «традиційними» формами демократичної участі; підвищення якості управлінських процесів, контроль за результативністю та ефективністю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування; забезпечення відкритості інформації про діяльність органів державної влади й органів місцевого самоврядування, розширення доступу до неї та надання можливості безпосередньої участі людини та інститутів громадянського суспільства в процесах підготовки й експертизи проектів політико-адміністративних рішень (*Малиновський, Грицяк і Семенченко, 2017*).

У 2003 та 2010 роках в Україні були спроби впровадження інформаційної системи «Електронний уряд», які в повній мірі так і не реалізувались, але у 2018 та 2019 роках певні досягнення у цифровому розвитку було здійснено, що свідчить створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України, основними завданнями якого є формування та реалізація державної політики: «у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії» (*Постанова Кабінету Міністрів. України, 2019*).

Реалізація Міністерством цифрової трансформації України цифрового проекту «Дія. Цифрова держава» та е-демократії «ВзаємоДія», який створено завдяки взаємодії Секретаріату Кабінету Міністрів, Мінцифри, Фонду «Східна Європа» (програма EGAP) та представників організацій громадянського суспільства зробило спілкування громадян і бізнесу з державою зручним та прозорим, що може впливати на ухвалення рішень національного й місцевого рівнів. Можемо говорити про використання е-демократії на

місцевому рівні, які значно підвищили ефективність управління та надання послуг (рис. 1).

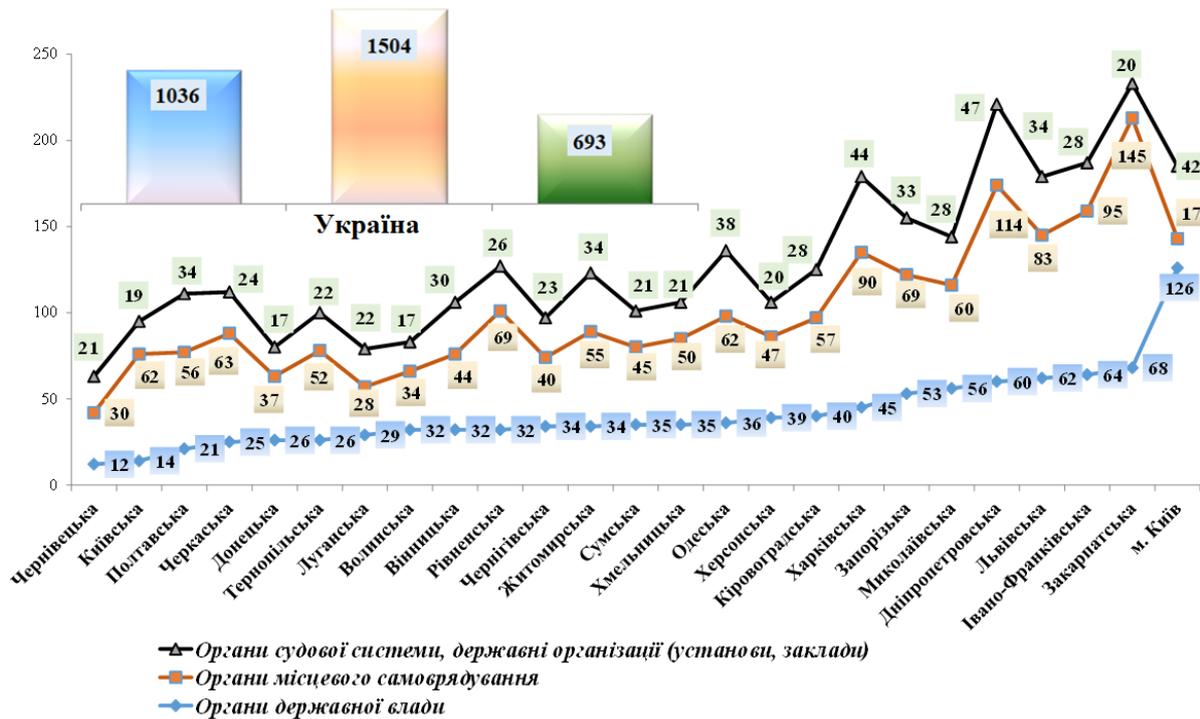


Рис. 1. Динаміка кількості органів державної влади та місцевого самоврядування, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії «Е-звернення», «Е-петиція», «Е-консультація», «Бюджет участі (громадський бюджет)» та інших інструментів електронної демократії, за угрупованнями установ та регіонами у 2020 році, од.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [6]

Онлайн-платформа е-демократія «Взаємодія» об'єднала усі наявні на сьогодні механізми взаємодії та інструменти електронної демократії, що стали зручними онлайн-інструментами комунікації громадян, організацій громадянського суспільства з органами виконавчої влади. Першими доступними сервісами стали такі інструменти, як: е-звернення та е-запити на інформацію в електронній формі, де в особистому кабінеті можна відстежити статус розгляду запиту чи звернення та отримати відповідь; е-консультації, де є можливість коментувати, подавати пропозиції щодо змісту нормативно-правових актів та питань державної політики; е-петиції, де є можливість її ініціювати або підтримати подану іншими громадянами та відстежувати її статус та результат розгляду); е-конкурси, де можна брати участь у відборі проектів інститутів громадянського суспільства та відстеження реалізації надання фінансової підтримки за рахунок державного бюджету; е-голосування, де є можливість проголосувати он-лайн для обрання складу громадських рад при органах виконавчої ради; е-експертиза, де є можливість подати запит на проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади та мати доступ до матеріалів проведених експертиз; е-опитування, де є можливість брати участь в опитуваннях під час розробки державних рішень.

Мінцифра і надалі прагне розширювати функціонал сервісів та підключати до платформи якомога більше центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо використання зручних онлайн-інструментів для співпраці людей та держави, а також підвищувати рівень довіри громадян України до державних органів. Платформа Взаємодія –

складова Ініціативи Партнерство «Відкритий Уряд» та єдиний майданчик, що надасть можливість долучитися до обговорення державних рішень. еревагами проекту є економія часу і оптимізація онлайн-простору, відкритість і прозорість комунікації, зручність та достовірність,

Щоб пришвидшити цифрову трансформацію регіонів постановою КМУ «Деякі питання цифрового розвитку» (*Деякі питання цифрового розвитку: Постанова КМУ, 2019*) було рекомендовано державним органам знайти можливість введення посади заступника з цифровізації в обласних державних адміністраціях, який би за допомогою цифрових рішень впроваджував зміни в життєдіяльність регіону, що свідчить про важливість цифровізації регіонів, які є складовими трансформації України.

Цифровізація публічного управління в регіонах вимагає доступності до цифрових технологій більшістю населення, але нажаль це є ще проблемою в Україні, і для її подолання міністерство у 2021 році запустило державну програму «Інтернет-субвенція» (*Інтернет-субвенція, 2021*), яка допоможе віддаленим селам підключитися до Інтернет. Також потрібно вирішувати проблему активності громади до «е-Взаємодії» (*Взаємодія. Провідник у світ е-демократії, 2022*) з органами влади, а для цього необхідно підвищувати рівень цифрової грамотності як громадян так і публічних службовців, що є їх обов'язковою компетенцією згідно постанови КМУ № 940 від 9 жовтня 2020 р. «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України» (*Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України, 2020*). Використання хмарних технологій, які є складовою цифровізації публічного управління дозволить пришвидшити впровадження інновацій в органах влади, але досі це питання законодавчо не вирішено (перший законопроект «Про хмарні послуги» подавався 20.12.2019 році, № 2655), що використання хмарних послуг є небезпечним. І вже 17 лютого 2022 року поточна редакція Документа 2075-IX прийнята і набере чинності 16 вересня 2022 року, де визначені правові відносини при наданні та використанні хмарних послуг органами державної влади, органами місцевого самоврядування, державними підприємствами, установами, організаціями та іншими суб'єктами, яким делеговані такі повноваження.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Цифровізація публічного управління є необхідною складовою сучасної країни, що дозволить оптимізувати діяльність державних органів у регіонах, підвищити залученість громадян у обговоренні та прийнятті соціально важливих рішень та сприяти розвитку конкурентоспроможної економіки України. Як бачимо, сьогодні політики та урядовці усвідомлюють, що безпосередній зв'язок з громадянами покращує процеси вироблення політики та законотворення завдяки використанню колективного суспільного досвіду, знань і вмінь. Це сприяє формуванню нового типу стосунків між політиками та громадянами, стосунків, коли політики слухають, вчаться та діляться своїми ідеями, використовують і узагальнюють почуте, та в результаті отримують винагороду – посилення громадської довіри до демократичних інститутів і легітимності влади. Лише в межах чинного законодавства, прийнятих інноваційних проектів та підтримки з боку Уряду, дозволить громадам України приєднатися до побудови Цифрової Держави.

#### **Авторські внески**

Концептуалізація: Пиріг Світлана

Зберігання даних: Пиріг Світлана

Формальний аналіз: Пиріг Світлана

Придбання фінансування: Пиріг Світлана

Розслідування: Пиріг Світлана

Методика: Пиріг Світлана

Ресурси: Пиріг Світлана

Нагляд: Пиріг Світлана

Підтвердження: Пиріг Світлана  
 Візуалізація: Пиріг Світлана  
 Написання: Пиріг Світлана

### Список бібліографічного опису:

1. The State and Changing World (1997). Finance & Development. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1997/09/pdf/chhibber.pdf> (дата звернення: 10.06.2022).
2. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів (2021). Разумков Центр. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення: 12.02.2022).
3. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою (2021). URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 14.02.2022).
4. Recommendation CM/Rec (2009). 1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy). URL: [http://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/CAHDE/2009/RecCM2009\\_1\\_and\\_Accomp\\_Docs/Recommendation%20CM\\_Rec\\_2009\\_1E\\_FINAL\\_PDF.pdf](http://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/CAHDE/2009/RecCM2009_1_and_Accomp_Docs/Recommendation%20CM_Rec_2009_1E_FINAL_PDF.pdf) (дата звернення 15.08.2022).
5. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів. України № 856 від 18.09.2019 р. / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF/ed20190918#top> (дата звернення: 14.02.2022)
6. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/inf/arh\\_vied\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/inf/arh_vied_u.htm) (дата звернення: 17.08.2022)
7. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України № 56 від 30.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.07.2022)
8. Інтернет-субвенція. URL: <https://diia.gov.ua/internet-subvensiya> (дата звернення: 13.02.2022)
9. Взаємодія. Провідник у світ е-демократії. URL: <https://vzaemo.diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.02.2022)
10. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ № 940 від 9 жовтня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.02.2022)
11. Малиновський В.Я., Грицяк Н.В., Семенченко А.І. (2017). Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Частина 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. К.: ФОП Москаленко О.М., 70 с.
12. Пігарев Ю. Б., Ложковський А. Г., Маматова Т. М. (2017). Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії. К.: ФОП Москаленко О. М., 52 с.

### References:

1. The State and Changing World (1997). Finance & Development. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1997/09/pdf/chhibber.pdf> (accessed 10 June 2022) [in English]
2. Markevich K. Digitization: advantages and ways to overcome challenges (2021). Razumkov Center. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (accessed 12 February 2022).
3. Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy (2021). URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-forovovoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed 14 February 2022) [in Ukrainian].
4. Recommendation CM/Rec (2009). 1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy). URL: [http://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/CAHDE/2009/RecCM2009\\_1\\_and\\_Accomp\\_Docs/Recommendation%20CM\\_Rec\\_2009\\_1E\\_FINAL\\_PDF.pdf](http://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/CAHDE/2009/RecCM2009_1_and_Accomp_Docs/Recommendation%20CM_Rec_2009_1E_FINAL_PDF.pdf) (accessed 15 August 2022) [in Ukrainian].
5. Issues of the Ministry of Digital Transformation: Resolution of the Cabinet of Ministers. of Ukraine No. 856 dated September 18, 2019 / Official. Verkhov website. Council of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF/ed20190918#top> (accessed 14 February 2022) [in Ukrainian].
6. Use of electronic democracy tools by state and local self-government bodies. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/inf/arh\\_vied\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/inf/arh_vied_u.htm) (accessed 17 August 2022) [in Ukrainian].
7. Some issues of digital development: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 56 of January 30, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text> (accessed 18 July 2022) [in Ukrainian].
8. Internet subsidy. URL: <https://diia.gov.ua/internet-subbendiya> (accessed 14 February 2022) [in Ukrainian].
9. Take action. A guide to the world of e-democracy. URL: <https://vzaemo.diia.gov.ua/> (accessed 20 February 2022)
10. On amendments to some acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine: CMU Resolution No. 940 of October 9, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2020-%D0%BF#Text> (accessed 12 February 2022) [in Ukrainian].
11. Malinovsky V.Ya., Hrytsyak N.V., Semenchenko A.I. (2017). E-governance and e-democracy: training. help.: at 3 p.m. / for general ed. A.I. Semenchenko, V.M. Dreshpak Part 1: Introduction to the course. Conceptual principles of e-government and e-democracy. K.: FOP Moskalenko O.M., 70 p. [in Ukrainian].
12. Pigarev Y. B., Lozhkovskiy A. G., Mamatova T. M. (2017). E-governance and e-democracy: training. help.: at 3 p.m. / for general ed. A. I. Semenchenko, V. M. Dreshpaka. Part 15: Technologies for the development of e-government and e-democracy. K.: FOP Moskalenko O. M., 52 p. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 10.09.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-13>

JEL Classification: F29; F42; O19

Korolchuk Lesia, PhD, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-2821-476X>  
[l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua](mailto:l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua)

Корольчук Леся, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2821-476X>  
[l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua](mailto:l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua)

### THE MILITARY DIMENSION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A NEW CHALLENGE FOR MODERN DIPLOMACY

This article focuses on the potential threat to the implementation of the concept of sustainable development, as the economic, social and environmental components undergo negative changes as a result of the Russian-Ukrainian war, as a confrontation between a terrorist country and a democratic progressive world, acquiring such destructive features as a global economic crisis, genocide and ecocide. The aim of our study is to demonstrate the need to expand the range of sustainable development to an additional dimension - the military, in response to the challenges of modern world politics. The article reveals the essence of the military dimension of sustainable development along with economic, social and environmental dimensions based on methods of empirical observation and deduction. Empirical analysis allowed us to identify tools to ensure the military dimension of sustainable development and give it a description. The definition of military decoupling as one of the indicators of effective implementation of the sustainable development concept, using the methods of theoretical analysis, synthesis and analogy. It is substantiated that military decoupling, by its nature, is more related to the decoupling of environmental impact than to resource decoupling. The application of the results of the research in practice will allow to respond objectively to the challenges of modern world politics by using appropriate tools: to transform modern diplomacy into uncompromising in matters of compliance with the norms of international law by all participants in international relations to an equal extent, to correct the shortcomings of international organizations, fill gaps in international law, increase the effectiveness of global security and adequate timely response to global threats, to effectively solve the global problems of mankind, to mitigate the negative effects of globalization, when the protracted crisis in one region of the world eventually spreads to the entire world community. The obtained research results and further study of military sustainable development and military decoupling will actualize modern diplomacy, will contribute to the further unhindered implementation of the concept of sustainable development, and the short-term perspective of applying such an approach will demonstrate a high level of adaptability of the world community to relevant conditions, and therefore the stability of the global world in the face of new challenges.

**Keywords:** *sustainable development, dimensions of sustainable development, military decoupling, modern diplomacy.*

### МІЛІТАРНИЙ ВИМІР СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НОВИЙ ВИКЛИК ДЛЯ СУЧАСНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

У цій статті зацентровано увагу на потенційній загрозі для реалізації концепції сталого розвитку, так як економічна, соціальна та екологічна складові зазнають негативних змін в результаті російсько-української війни, як протистояння країни-терориста та демократичного прогресивного світу, набуваючи таких деструктивних ознак як світова економічна криза, геноцид та екоцид. Метою нашого дослідження є продемонструвати необхідність розширення діапазону сталого розвитку на додатковий вимір – мілітарний, у відповідь на виклики сучасної світової політики. В статті розкрито суть мілітарного виміру сталого розвитку на ряду з економічним, соціальним та екологічним вимірами на основі методів емпіричного спостереження та дедукції. Емпіричний аналіз дозволив визначити інструментарій забезпечення мілітарного виміру сталого розвитку та дати йому характеристику. Дано визначення мілітарного декаплінгу, як одного з індикаторів ефективної реалізації концепції сталого розвитку, за допомогою методів теоретичного аналізу, синтезу та аналогії. Обґрунтовано, що мілітарний декаплінг за своєю суттю більшою мірою відноситься до декаплінгу впливу на навколишнє середовище, ніж до ресурсного. Застосування результатів здійсненого дослідження на практиці дозволить шляхом оперування відповідним інструментарієм об'єктивно відреагувати на виклики сучасної світової політики: перетворити сучасну дипломатію на безкомпромісну в питаннях дотримання норм міжнародного права всіма учасниками міжнародних відносин у рівній мірі, виправити недоліки функціонування міжнародних

організацій, заповнити прогалини у міжнародному праві, підвищити ефективність механізму забезпечення глобальної безпеки та адекватного своєчасного реагування на загрози, ефективно вирішувати глобальні проблеми людства, знівелювати негативні наслідки глобалізації, коли затяжна криза в одному регіоні світу з часом розповсюджується на всю світову спільноту. Отримані результати дослідження і подальше вивчення мілітарного сталого розвитку та мілітарного декаплінгу актуалізують сучасну дипломатію, сприятимуть подальшій безперешкодній реалізації концепції сталого розвитку, а короткострокова перспектива застосування такого підходу продемонструє високий рівень адаптивності світової спільноти до релевантних умов, а отже стійкості глобального світу перед новими викликами.

**Ключові слова:** сталий розвиток, виміри сталого розвитку, мілітарний декаплінг, сучасна дипломатія.

**Introduction.** The modern world, which after the Second World War embarked on the path of peaceful settlement of international disputes and focuses on sustainable development as a fundamental paradigm of the global economy, is experiencing a turning point in human history - the war of the Nazi dictatorship with a democratic progressive world, the results of which directly affect the future of the sustainable development concept: either the international community continues to move towards socio-economic prosperity in harmony with the environment, or the world is doomed to chaos, irresponsible destruction of centuries-old cultural and recreational heritage, complete ecosystem neglect and population by means of war.

War is clearly an unpredictable process, as its course and culmination are influenced by a number of factors - from the internal potential of the warring parties to the individual national interests of all countries, especially developed countries as major players on the geopolitical map of the world. But an empirical analysis of current events and their impact on the world economy makes it possible to identify its new trends and potential changes. In an environment where international agreements are not an argument for security, there is a tendency to increase the armed capabilities of states, which, of course, will entail negative consequences and additional burdens on the environment. In this case, there is a need to expand the range of sustainable development to another dimension - military, which should include eco-innovative development of military weapons, aimed at weakening the relationship between capacity building and the state of the ecosystem, that is focused on military decoupling. We believe that in the light of current events and as a result of the irreversible point of launching global transformation processes in world politics, in the context of ensuring the effective implementation of the sustainable development concept of military decoupling deserves special attention of the scientific community.

**Literature Review.** Sustainable development was most loudly stated in 1987 in the report of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission) "Our Common Future" (1987), as "satisfying the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs". In turn, the UN Sustainable Development Agenda 2030 "Transformation of our world" (2015) emphasizes the global commitment to sustainable development in its three dimensions - economic, social and environmental - in a balanced and integrated way. The aim of our study is to demonstrate the need to expand this range of sustainable development to an additional dimension - the military, in response to the challenges of modern world politics.

Decoupling of environmental pressure from economic growth is first addressed by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) in its report "Indicators for Measuring Environmental Deduction from Economic Growth" (2002), in which the term "decoupling" refers to the gap between and "economic gains", which has become one of the main goals of the OECD Environment Strategy for the first decade of the 21st century. In the context of our study, special attention was focused on the analysis of approaches to the definition of decoupling and its varieties. Thus, The OECD Environment Program (Indicat., 2002) defines decapitation as: "the distinction between economic growth and environmental pressure, which occurs when the rate of growth of environmental pressure is less than its economic driving force, such as gross domestic product GDP) for a certain period of time", emphasizing that the sign of decoupling is the predominance of economic growth of the economic system over the environmental damage it causes.

Also, M. Fischer-Kowalski et al. (2011) believe that decapitation is “when less resources are used per unit of output and the environmental impact of any resources used or from economic activities is reduced”, which shows that environmental damage is assessed by two groups of factors: resource and environmental factors.

In turn, S. Bringezu et al. (2017) considers the following to be decoupling: “resource use or some pressure on the environment grows more slowly than the economic activity that causes it or decreases, while economic activity continues to grow”, noting the widening gap between economic growth and environmental the damage it does as one of the signs of decoupling.

L. Korolchuk (2021) synthesized all the above signs of decoupling, which gave a comprehensive definition of it: “as a state of the economic system in which its economic growth outweighs the environmental damage it does to the ecosystem through two groups of factors: environmental factors with the prospect of widening such a gap in the future.”

As we can see from the definition, decoupling, depending on the nature of environmental damage, is divided into two types: resource decoupling, which provides for the rupture of the relationship between economic growth and the use of non-renewable resources in social and production processes, is necessary to ensure the stable functioning of the economic system in conditions of lack of resources; environmental impact decoupling, which means the functioning of an economic system without the release of harmful products of its life into the ecosystem, is important in combating environmental pollution.

**Objectives of the article:** to demonstrate the need to expand the range of sustainable development to an additional dimension - the military, in response to the challenges of modern world politics, to reveal its essence and identify the relevant tools for its ensuring.

**Methodology.** The article is based on the results of a theoretical study of the conceptual foundations of the sustainable development concept and observation of current events and trends in world politics in the light of the Russian-Ukrainian war. The research used such methods of scientific knowledge as: empirical analysis and deduction in elucidating the essence of the military dimension of sustainable development along with economic, social and environmental dimensions; empirical analysis allowed to determine the tools to ensure the military dimension of sustainable development and give it a description; using the methods of theoretical analysis, synthesis and analogy, the definition of military decoupling is given as one of the indicators of effective implementation of the sustainable development concept.

**Results and Discussion.** As the war with the systematic violation of the rules of war and international humanitarian law, which became possible today, in addition to the destruction of the Ukrainian people threatens to exacerbate food and environmental global problems, there is a need to revise the arsenal of world peace, because under such conditions the implementation of the sustainable development concept is threatened as economic, social and environmental components undergo negative changes, gaining such destructive features as the global economic crisis, genocide and ecocide. To prevent the development of such phenomena and further effective implementation of the concept of sustainable development, it is necessary to improve the international regulatory mechanism of the world order, expand the range of diplomatic means in accordance with modern challenges, when there is a tendency to increase military capacity in the world to ensure national security.

In this regard, based on the results of empirical observation and deduction methods, we propose to expand the range of sustainable development to the following dimensions:

1. Economic, which provides for economic growth and development of the world economic system without harming the environment by reorienting production to environmentally friendly.

2. Social, is to preserve the population of the planet in all its numbers and diversity in terms of its harmonious coexistence with the environment.

3. Ecological, involves the preservation and viability of the ecosystem in the context of global economic growth.

4. Military, is to increase the ability to ensure global security without harm to the world economy, the world’s population and the environment.

The need to expand the range of dimensions of sustainable development to its military dimension is due to the difference in tools to ensure each. Thus, the tools to ensure the economic dimension of sustainable development include the following: market regulation, economic incentives, environmental responsibility of companies, etc.; to the tools of ensuring the social dimension of sustainable development - pricing policy, environmental education and public awareness, development of waste sorting infrastructure, "green" employment, etc.; the tools for ensuring the environmental dimension of sustainable development include the following: environmental standards, development and implementation of eco-innovation in all spheres of socio-economic life, global environmental responsibility, etc.; and instruments for ensuring the military dimension of sustainable development - nuclear disarmament, arms market control, international protection of facilities, the destruction of which will have a negative impact on sustainable economic, social or environmental development.

We propose to consider the tools for ensuring the military dimension of sustainable development in more detail:

- nuclear disarmament, which will reduce the principles of the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons (1970) to total nuclear disarmament and the peaceful use of nuclear technology, that is, it is a question of the world's total renunciation of nuclear weapons in order to ensure the main goal of sustainable development - the preservation of our planet for future generations;

- control of the arms market for the de facto destruction of weapons of mass destruction, which is inhumane as it can cause excessive damage or lead to unnecessary suffering of man and all living things in the affected area, as well as reorientation of weapons production to resource efficiency and environmental security and a quantitative reduction in the supply of weapons in general;

- international protection of objects, the destruction of which will have a negative impact on sustainable economic, social or environmental development, which would include the accounting of objects whose damage is a threat to the life of the world economy, the world's population and ecosystem. In other words, it is advisable to create a list of untouched sites around the world: strategically important infrastructure and logistics facilities, industrial enterprises, health care facilities, nuclear power plants, natural and recreational facilities, cultural monuments, etc., military encroachment which would be qualified as a threat to global collective security, which would entail instant forceful suppression of the conflict by the collective forces of the world community.

The tools we have proposed will be liquid under the condition of a thorough transformation of the system of ensuring world order and the system of collective international security as well as the transformation of modern diplomacy into an uncompromising one in matters of compliance with the norms of international law by all participants in international relations equally. The functions of international organizations called upon to solve global problems, including the problem of war and peace, also need to be reconsidered. The whole system of international organizations, which demonstrates low effectiveness of countering threats in case of force majeure, needs to be reformed in accordance with the goals of sustainable development in the light of current trends in world politics.

We believe that in the current circumstances, one of the indicators of effective implementation of the sustainable development concept should be military decoupling, which based on the above can be interpreted as a gap between global security and harm to the world economy, population and ecosystem.

According to the above classifications of decoupling, military decoupling is provided by saving natural resources, including, but in essence is more related to decoupling of environmental impact, as failure to address security issues on a global scale in a timely manner can lead to the irreversible destruction of our planet and all living things on it, leaving no chance for future generations to live. In addition, the resource aspect can be provided in part by recycled munitions due to their non-compliance with the new principles and standards of collective global security.

**Conclusions, discussions and recommendations.** In our opinion, expanding the range of sustainable development to another dimension - military, will allow by using appropriate tools to respond objectively to the challenges of modern world politics: correct shortcomings in international organizations, fill gaps in international law, increase the effectiveness of global security and adequate timely response to threats. This approach will also allow to effectively solve the global problems of humanity, which have only recently become more acute, such as the problem of entry and peace, the problem of hunger and food, environmental problems and others and, in addition, to mitigate the negative effects of globalization, when a protracted crisis in one region of the world eventually spreads to the entire world community.

In turn, military decoupling should play the role of an indicator of sustainable military development, in order to reduce the level of conflict in international relations, prevent a recurrence of the arms race and the deployment of the Cold War. Only states with high environmental responsibility will gain the upper hand in the arms market in the face of fierce competition in light of the expected growing demand for weapons. It is military decoupling that will signal a point of no return to the age of double standards in security and threat response, the insurmountable gap between the era of power and the age of peace, justice and the exclusive equal right to life and development of all nations. Further study of military sustainable development and military decoupling as conditions for its provision will contribute to the further smooth implementation of the sustainable development concept, and the short-term perspective of such an approach will demonstrate a high level of adaptability of the world community to relevant conditions.

#### Author contributions:

Conceptualization: Lesia Korolchuk.  
 Data storage: Lesia Korolchuk.  
 Formal analysis by Lesia Korolchuk.  
 Acquisition of financing: Lesia Korolchuk.  
 Investigation: Lesia Korolchuk.  
 Methodology: Lesia Korolchuk.  
 Project administration: Lesia Korolchuk.  
 Resources: Lesia Korolchuk.  
 Supervision: Lesia Korolchuk.  
 Confirmation: Lesia Korolchuk.  
 Visualization: Lesia Korolchuk.  
 Written by Lesia Korolchuk.

#### References:

1. Bringezu, S. et al. (2017). Assessing global resource use: A systems approach to resource efficiency and pollution reduction. A Report of the International Resource Panel. United Nations Environment Programme, Nairobi, Kenya. 102 p. Retrieved from [https://www.resourcepanel.org/sites/default/files/documents/document/media/assessing\\_global\\_resource\\_use\\_amended\\_130318.pdf](https://www.resourcepanel.org/sites/default/files/documents/document/media/assessing_global_resource_use_amended_130318.pdf). [in English]
2. Indicators to measure decoupling of environmental pressure from economic growth. (2002). Executive summary. The OECD Environment Programme. 3 p. Retrieved from <https://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/1933638.pdf>. [in English]
3. Fischer-Kowalski, M. et al. (2011). Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth: A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource Panel. Retrieved from <https://www.resourcepanel.org/reports/decoupling-natural-resource-use-and-environmental-impacts-economic-growth>. [in English]
4. Korolchuk, L. (2021). Dekapling ekonomichnogo zrostantnja vid ekologichnoi shkody: teoretychnyi aspekt [Decoupling of economic growth from environmental damage: a theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Mukachivskogo dergavnogo universytetu. Serija "Ekonomika": zbirnyk yaukovykh prac*. Mukachevo: Vydavnytvo MDU, 8 (1), 37-45. DOI: 10.52566/msu-econ.8(1).2021.37-45. Retrieved from <https://economics-msu.com.ua/en/article/dekapling-ekonomichnogo-zrostantnya-vid-ekologichnoyi-shkodi-teoretichny-aspekt> [in Ukrainian]
5. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). A/RES/70/1. United Nations. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>. [in English]
6. Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons (NPT). (1970). United Nations. Retrieved from <https://www.un.org/disarmament/wmd/nuclear/npt/> [in English]
7. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. (1987). Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. [in English]

Дата подання публікації 22.07.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-14>

JEL Classification: E69; H56; O51; O52

Левковська Людмила, д.е.н., старший науковий співробітник  
Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку  
НАН України»

<https://orcid.org/0000-0002-7823-7062>

[levly@ukr.net](mailto:levly@ukr.net)

Добрянський Олег, к.е.н., начальник відділу митного оформлення митного поста

Київська митниця Держмитслужби

<https://orcid.org/0000-0003-3297-3571>

[o.dobryansky@yahoо.com](mailto:o.dobryansky@yahoо.com)

Liudmyla Levkovska, Doctor of economics, Senior Research Fellow  
State Institution "Institute of Economics of Nature Management and Sustainable Development  
of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7823-7062>

[levly@ukr.net](mailto:levly@ukr.net)

Oleg Dobryansky, Ph.D., head of the customs clearance department of the customs post

Kyiv Customs of the State Customs Service of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-3297-3571>

[o.dobryansky@yahoо.com](mailto:o.dobryansky@yahoо.com)

## СУТНІСНО-СМИСЛОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕДОВОГО ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У статті досліджено особливості формування інтегрованих систем оцінки рівня економічної безпеки в макроекономічному вимірі. Оцінено існуючі підходи до оцінки рівня економічної безпеки щодо забезпечення потреб національної економіки та захисту інтересів держави. Визначено особливості розрахунку математичних моделей оцінки економічної безпеки та специфіку їх застосування в конкретних ринкових умовах, оцінено переваги та недоліки таких методів. Досліджено особливості інтегрованих систем оцінки рівня економічної безпеки з урахуванням охоплення масивів даних, які підпадають під аналіз таких моделей. Розглянуто специфіку застосування математичних та економетричних методів у побудові моделей економічної безпеки, а також роль нових інформаційних технологій у підвищенні їх загальної ефективності. Визначено, що оцінка рівня економічної безпеки на макрорівні здебільшого орієнтована на оцінку рівня загроз національній економіці в цілому і її результати мають важливе значення для прогнозування загальних ринкових змін у коротко- чи середньостроковій перспективі. Проте існує потреба в оцінці рівня економічної безпеки для суб'єктів господарювання, що діють в економічній системі. Підходи до оцінки безпеки в даному випадку значно простіші, оскільки можуть базуватися на досягненні певних критеріїв ефективності діяльності груп підприємств відповідної галузі економіки. При цьому в якості нормативних можуть використовуватися звичайні показники господарської діяльності (рентабельність, валовий дохід тощо). На макроекономічному рівні застосування такої методології дає змогу оцінити рівень безпеки всієї сфери економічної діяльності в цілому. Доведено, що формування інтегрованих методів оцінки рівня економічної безпеки потребує застосування спеціалізованих підходів до обробки великих масивів даних у режимі реального часу, що свідчить про необхідність оцифрування таких моделей за допомогою сучасних інформаційних технологій.

**Ключові слова:** економічна безпека, оцінка економічної безпеки, рівень економічної безпеки, інтегровані системи оцінки економічної безпеки.

## ESSENTIAL AND SUBSTANTIVE CHARACTERISTICS OF ADVANCED FOREIGN EXPERIENCE IN THE FORMATION OF INTEGRATED SYSTEMS FOR EVALUATION OF THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY

The article examines the specific features of the formation of integrated systems for assessing the level of economic security in the macroeconomic dimension. Existing approaches to assessing the level of economic security in terms of meeting the needs of the national economy and protecting the interests of the state are assessed. The peculiarities of calculation of mathematical models of economic security assessment and the specifics of their application in specific market conditions are determined, the advantages and disadvantages of such methods are

estimated. The peculiarities of integrated systems of assessment of the level of economic security with regard to the coverage of data sets that fall under the analysis of such models are studied. The specifics of the application of mathematical and econometric methods in the construction of models of economic security, as well as the role of new information technologies in improving their overall efficiency. It is determined that the assessment of the level of economic security at the macro level is mainly focused on assessing the level of threats to the national economy as a whole and its results are important for forecasting general market changes in the short or medium term. However, there is a need to assess the level of economic security for economic entities operating in the economic system. Approaches to safety assessment in this case are much simpler, as they can be based on the achievement of certain criteria for the effectiveness of groups of enterprises in the relevant sector of the economy. At the same time, the usual indicators of economic activity (profitability, gross income, etc.) can be used as normative indicators. At the macroeconomic level, the application of such a methodology makes it possible to assess the level of security of the entire sphere of economic activity in general. It is proved that the formation of integrated methods for assessing the level of economic security requires the use of specialized approaches to processing large data sets in real time, which suggests that the need for digitization of such models using modern information technology.

**Keywords:** *economic security, economic security assessment, level of economic security, integrated economic security assessment systems.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний стан економічних відносин характеризується високим рівнем глобалізації, посиленням суспільного поділу праці та виробничою спеціалізацією окремих країн чи регіонів світу. При цьому значної актуальності набуває забезпечення ефективної економічної безпеки будь-якої держави з огляду на необхідність дотримання інтересів її розвитку, а також у зв'язку з потребою у гармонійному розвитку різноманітних секторів та галузей національної економіки. В даному аспекті важливим є забезпечення адекватної оцінки потенційних загроз економічній безпеці для розробки дієвих превентивних заходів по їх уникненню або нівелюванню. Особливістю формування підходів до такої оцінки є об'єктивна потреба наявності певних математичних та економетричних моделей, котрі б здатні були охопити увесь масив даних, котрі повинні бути враховані для якомога більш точної оцінки зазначених загроз. Таким чином, необхідність застосування обґрунтованих та достовірних методів оцінки економічної безпеки є об'єктивною потребою сьогодення для економічної науки.

Разом з тим, останнім часом важливого значення набувають нові підходи до оцінювання економічних процесів загалом і економічної безпеки зокрема, які базуються на інтенсивному застосуванні нових інформаційних технологій та цифрових програмних рішень. Ключовою перевагою застосування нових технічних рішень є вища достовірність прогнозів та оцінок усіх економічних процесів, оскільки використання штучного інтелекту та автоматизованої обробки потоків Великих даних цілодобово в режимі онлайн дає змогу врахування в інтегральних моделях значної кількості факторів впливу на стан економічної безпеки. При цьому традиційні підходи до її оцінки не здатні забезпечити такої достовірності через необхідність залучення значної кількості кваліфікованого персоналу. Відтак, актуальність застосування методів цифрового аналізу даних також набуває особливої актуальності в процесі оцінки стану економічної безпеки держави.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вивчення проблематики забезпечення ефективності оцінки економічної безпеки на рівні національної економіки досить широко розкрито в спеціалізованих економічних та економетричних дослідженнях. При цьому необхідно зауважити, що суттєвий вклад при опрацюванні даного питання фахівці приділяють безпосередньому вивченню практичних підходів до формування моделей оцінки стану економічної безпеки держави. Найбільш широко дана проблематика розкрита в працях таких дослідників, як Н. Безрукова [7], О. Урбан [4], Ю. Харазішвілі [5], М. Юнус [10] та інших. Крім того варто також виділити суттєвий внесок, який було проведено у рамках дослідження проблем інтегрованих систем оцінки економічної безпеки на основі застосування новітніх інформаційних технологій. В даному аспекті варто відзначити роботи таких науковців та

практиків, як А. Бобкова [8], Л. Вербівська [1], О. Зибарева [2], І. Школа [6] та багатьох інших. Разом з тим, подальше ускладнення систем обробки даних призводить до необхідності постійного вдосконалення існуючих моделей оцінки економічної безпеки, що потребує проведення подальших досліджень даної проблеми.

**Цілі статті.** Мета статті полягає у дослідженні специфіки підходів до формування моделей інтегрованої оцінки стану економічної безпеки держави в сучасних умовах, а також у з'ясуванні особливостей застосування економічних та економетричних методів оцінки поточного стану економічної безпеки національної економіки при застосуванні сучасних інформаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасні підходи до формування систем оцінки економічної безпеки базуються на поєднанні двох основних напрямків – математичного моделювання систем оцінювання безпеки та цифрової інтеграції моделей в сучасні програмні рішення для підвищення ефективності їх функціонування та застосування. При цьому необхідно зазначити той факт, що якщо формування моделей оцінки економічної безпеки не є новим завданням для української науки, що виражається у дослідженнях ряду науковців та розробці вітчизняної методики розрахунку рівня економічної безпеки України, то інтеграція розроблених систем в практичні цифрові програмні рішення виступає більш складною задачею, оскільки вимагає тісної взаємодії з іноземними компаніями, котрі генерують вихідні коди складного інформаційного контенту. Таким чином, виникає об'єктивна потреба врахування іноземного досвіду щодо формування інформаційних інтегрованих систем оцінювання економічної безпеки задля ефективної побудови та застосування вітчизняних напрацювань у даній сфері.

Необхідно зазначити, що базовими підходами до оцінки рівня економічної безпеки національної економіки в країнах Західної Європи та США виступають є два ключові напрямки, котрі передбачають:

- регулярне відслідковування базових макроекономічних індикаторів економічної діяльності та регулярне порівняння їх з відповідними нормативними або пороговими показниками;

- регулярне динамічне оцінювання ключових темпів та індикаторів економічного розвитку держави на основі постійного відслідковування напрямів зміни загальних макроекономічних показників національної економіки.

Разом з тим, важливу роль у формуванні підходів до оцінки рівня економічної безпеки в країнах Заходу відіграє глобалізація, яка по суті зруйнувала традиційне розуміння економічної безпеки, яке орієнтувалося на оцінці економічній вразливості національних економік перед іншими державами. В той же час глобалізація призвела до переорієнтації факторів економічної безпеки на оцінку тих ризиків, які пов'язані з транскордонними мережами недержавних суб'єктів, та економічної нестабільності, що пов'язані з формуванням принципово нового глобального макросередовища та єдиного світового ринку товарів та послуг.

При цьому, як зазначає М. Калер, зв'язок між економічною глобалізацією та небажаними економічними та політичними результатами повинен бути точно визначений та ретельно оцінений (Kahler M., 2004). Мається на увазі, що в процесі оцінки економічної безпеки судження про неї повинні орієнтуватися на збалансуванні впливу підвищеної нестабільності, викликані глобалізацією, і перевагами, пов'язаними з загальним покращенням економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна стверджувати, що західні аналітики орієнтуються на той факт, що державні інститути можуть компенсувати економічну незахищеність шляхом забезпечення страхування, зміцнення довіри до політики та керівництва шляхом адаптації до нового середовища. Відповідно, за такого підходу національні інституції залишаються центральними в забезпеченні економічної безпеки в умовах глобалізації. Відтак, регіональні та глобальні інституції можуть доповнювати одна одну, чим безпосередньо впливають на зниження потенційного негативного впливу факторів

економічної небезпеки. В даному контексті варто також зауважити, що нові способи забезпечення економічної безпеки виникають на основі посилення міждержавної співпраці та економічної інтеграції, що вимагає побудови наддержавних інституцій, на котрі покладається завдання оцінки та регулювання рівня економічної безпеки такого утворення. Успішним прикладом даного об'єднання виступає Європейський Союз, який делегує Єврокомісії повноваження у сфері оцінювання економічної безпеки усього об'єднання.

Отже, базуючись на макроекономічному підході до оцінювання рівня економічної безпеки, котрий застосовується в країнах Західної Європи та Північної Америки, можна сформуванати базову систему показників, котрі використовуються для характеристики її рівня в практичних дослідженнях (рис. 1).



Рис. 1. Система індикативних показників економічної безпеки макроекономічного підходу ЄС та США\*

\*сформовано автором на основі [9; 10]

Як бачимо, формування системи оцінки економічної безпеки на основі запропонованих вище показників, дозволяє сформувати таку систему управління ризиками економічної безпеки, яка здатна забезпечити дієвий контроль за наявними на потенційними загрозами. При цьому варто також виділити і ключові напрямки регулювання національної економіки, на основі яких і досягається забезпечення стійкості національної економіки до негативного впливу ризикових факторів. Зокрема, до таких сфер відносяться:

- забезпечення стійкого росту та сталого розвитку ключових сфер і галузей національної економіки;
- забезпечення підтримки та високого рівня фінансування наукових досліджень та наукового потенціалу загалом;
- забезпечення формування ефективної системи відтворення та розширення наявних стратегічних ресурсів національної економіки;

- забезпечення стійкості та безперервності функціонування фінансових ринків та фінансової системи;
- забезпечення ефективного розвитку та розширення можливих гарантій і підтримки населення у соціальній сфері загалом;
- збалансування та диференціація постачання стратегічних ресурсів, відсутніх в економіці задля уникнення монопольної залежності від обмеженого кола постачальників.

Окремим напрямком формування систем економічної безпеки в розвинутих країнах є підходи, орієнтовані на високий пріоритет торгівельної безпеки, включаючи елементи забезпечення безпеки логістичних маршрутів постачання товарів та забезпечення надійності функціонування системи міжнародної торгівлі загалом. Особливої актуальності такі концепції набувають у країнах-експортерах (Китай), та країнах, що значно залежать від надійності міжнародного ланцюга поставок (США, Великобританія). Проте необхідно зазначити, що забезпечення економічної безпеки через гарантування безпеки міжнародної торгівлі повністю включається в описану вище парадигму оцінки економічної безпеки на основі глобалізації. Причиною цього є те, що саме глобалізація виступає головним стимулятором світової виробничої спеціалізації й поділу праці, у зв'язку з чим ефективне функціонування будь-якої окремої національної економіки залежить від надійності постачання необхідних товарів та послуг.

В даному аспекті варто зазначити про змістовний конфлікт такого підходу щодо формування системи економічної безпеки. Мається на увазі потенційні проблеми з індикатором залежності від постачальників ключових ресурсів. Адже виробнича спеціалізація має наслідком виділення окремих країн або корпорацій, котрі через вигідне розташування або сприятливі природні умови виробництва саме завдяки глобалізації і набувають статусу світових монополістів в ланцюгах постачання. Відтак, вирішення даної проблеми є нагальною необхідністю формування системи глобальної економічної безпеки.

Зрештою, важливим фактором, який дозволяє забезпечити розробку та функціонування систем оцінки економічної безпеки у розвинутих країнах світу, є цифровізація системи економічних відносин. Мається на увазі, що формування складних моделей оцінювання економічної безпеки загалом та її окремих факторів зокрема базується на об'єктивній потребі підвищення її достовірності. Для цього необхідно враховувати та постійно динамічно оцінювати безліч факторів, котрі мають здатність змінюватися протягом досить короткого періоду часу. Відтак, для ефективного функціонування таких моделей Світовий банк рекомендує враховувати нові ризики та загрози, характерні для умов так званої цифрової економіки (рис. 2).

Як бачимо, формування систем економічної безпеки за умов цифровізації системи економічних відносин ставить уже зовсім нові вимоги до їх оцінки та потребує застосування спеціалізованих інформаційних програмних рішень. При цьому інтенсивне розповсюдження цифрової економіки уже зараз створює загрози економічній безпеці не лише групи технічно розвинутих, а усіх країн світу, котрі приймають участь у відносинах глобальної економіки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, приходимо до висновку, що підходи до оцінки рівня економічної безпеки в розвинутих країнах світу базуються на врахуванні базових індикаторів економічної діяльності та макроекономічних показників розвитку економіки.

Це формує два ключові напрямки формування методів оцінки економічної безпеки, кожен з яких характеризується достатньо великим обсягом даних, які необхідно враховувати для побудови достовірних моделей. Відповідно, саме рівень якості прогнозів та обсяг охоплення факторів та ризиків для національної економіки дозволяє

більш ефективно застосовувати дані моделі для убезпечення від негативних факторів впливу на економічну систему.



Рис. 2. Ризики та загрози економічній безпеці в процесі формування цифрової економіки\*

\* сформовано автором на основі [3]

Крім того, важливим елементом, що формує нову систему ризиків та загроз економічній безпеці в сучасних умовах, виступають процеси цифровізації економіки та значного поширення інформаційних технологій в економічній діяльності та бізнес-процесах. При цьому особливої актуальності набуває потреба врахування таких цифрових загроз і формування нових підходів до оцінки та регулювання рівня економічної безпеки, в тому числі – на глобальному рівні.

#### Авторські внески:

Концептуалізація: Людмила Левковська  
 Зберігання даних: Олег Добрянський  
 Формальний аналіз: Людмила Левковська  
 Придбання фінансування: Олег Добрянський  
 Розслідування: Олег Добрянський  
 Методика: Людмила Левковська  
 Адміністрація проекту: Людмила Левковська  
 Ресурси: Олег Добрянський  
 Нагляд: Олег Добрянський  
 Підтвердження: Людмила Левковська  
 Візуалізація: Олег Добрянський  
 Написання: Олег Добрянський, Людмила Левковська

#### Список бібліографічного опису:

- 1.Вербівська, Л. В., Судук, І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017, №10. С. 827-833.
- 2.Зибарева О. В. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів: Монографія / За заг. ред. О. В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2016. 320 с.
- 3.Онищенко С. В., Маслій О. А. Ризики та загрози в умовах цифровізації: безпековий аспект. *II International Scientific Conference Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment: Conference Proceedings, May 24th, 2019. Le Mans, France : Atlantis Press, 2019. P. 54–56.*

4. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Теоретичні основи формування ефективного механізму взаємодії національних економік з транснаціональними корпораціями. «Економічні науки». Серія «Економічна теорія та економічна історія»: Збірник наукових праць. 2017. Випуск 14 (53). Ч. 1. С. 238-244.
5. Харазішвілі, Ю. М. Методологічні підходи до оцінки рівня економічної безпеки країни. *Наука та наукознавство*. 2014. №4. С. 44-58.
6. Школа І. Н. Трансформаційні процеси економіки України в регіональному вимірі: монографія. Чернівці : Книги-XXI, 2004. 360 с.
7. Bezrukova N., Huk L., Chmil, H., Verbivska, L., Komchatnykh, O., Kozlovskiy, Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. Pp. 120-129.
8. Bobkova, A., Andryeyeva, N., Verbivska, L., Kozlovtsseva, V., Velychko, V. Environmental responsibility in the development of green entrepreneurship. *Estudios de economía aplicada*. 2020. Vol. 38(4), 28.
9. Kahler, M. Economic security in an era of globalization: definition and provision. *The Pacific Review*. 2004. Vol. 17(4). Pp. 485-502.
10. Yunus, M. Economic security for a world in crisis. *World Policy Journal*. 2016. Vol. 26(2). Pp. 5-12.

### References:

1. Verbivska, L.V. and Suduk, I.V. (2017), "Strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise and the basic principles of its formation", *Molodyi vchenyi*, vol. 10, pp. 827-833.
2. Zybarieva, O. V. (2016), *Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh globalnykh vyklykiv* [Features of enterprise management in the context of global challenges], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
3. Onyshchenko, S. V. and Maslii, O. A. (2019), "Risks and threats in the context of digitalization: the security aspect", *II International Scientific Conference Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment: Conference Proceedings*, May 24th, 2019, Le Mans, France, Atlantis Press, 2019, pp. 54-56.
4. Urban, O.A. Dziamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2017), "Theoretical bases of formation of the effective mechanism of interaction of national economies with transnational corporations", *"Ekonomiczni nauky". Seria "Ekonomiczna teoria ta ekonomichna istoria"*: Zbirnyk naukovykh prats, vol. 14(53), part 1, pp. 238-244.
5. Kharazishvili, Yu.M. (2014), "Methodological approaches to assessing the level of economic security of the country", *Nauka ta naukoznavstvo*, vol. 4, pp. 44-58.
6. Shkola, I. N. (2004), *Transformatsiini procesy ekonomiky Ukrainy v regionalnomu vymiri* [Transformational processes of Ukraine's economy in the regional dimension], Knygy-XXI, Chernivtsi, Ukraine.
7. Bezrukova, N. Huk, L. Chmil, H. Verbivska, L. Komchatnykh, O. and Kozlovskiy, Y. (2022), "Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy", *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 18., pp. 120-129.
8. Bobkova, A. Andryeyeva, N. Verbivska, L. Kozlovtsseva, V. and Velychko, V. (2020), "Environmental responsibility in the development of green entrepreneurship", *Estudios de economia aplicada*, vol. 38(4), 28.
9. Kahler, M. (2004), "Economic security in an era of globalization: definition and provision", *The Pacific Review*, vol. 17(4), pp. 485-502.
10. Yunus, M. (2009), "Economic security for a world in crisis", *World Policy Journal*, vol. 26(2), pp. 5-12.

Дата подання публікації 05.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-15>

## ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

JEL Classification: D 21; D 21; D 81; M 11; M 41

Писаренко Тетяна, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>  
[pisarenko.tatyana@gmail.com](mailto:pisarenko.tatyana@gmail.com)

Tatyana Pisarenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>  
[pisarenko.tatyana@gmail.com](mailto:pisarenko.tatyana@gmail.com)

Нужна Оксана, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>  
[o\\_nuzhna@ukr.net](mailto:o_nuzhna@ukr.net)

Oksana Nuzhna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>  
[o\\_nuzhna@ukr.net](mailto:o_nuzhna@ukr.net)

Тлущкевич Наталія, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>  
[n\\_tluchkevych@ukr.net](mailto:n_tluchkevych@ukr.net)

Nataliia Tluchkevych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>  
[n\\_tluchkevych@ukr.net](mailto:n_tluchkevych@ukr.net)

### ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДИЧНІ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОБЛІКУ

У цій статті узагальнено підходи щодо прийняття стратегічного управлінського рішення з використанням обліково-аналітичної інформації. Висвітлено етапи прийняття стратегічного управлінського рішення в обліку; визначені фактори, які здійснюють визначальний вплив на вибір одного варіанту стратегічного управлінського рішення з наявних альтернативних. Розглянуто основоположні принципи етики професійних бухгалтерів відповідно до Міжнародного кодексу етики професійних бухгалтерів, дотримання яких забезпечує для професійного бухгалтера можливість реалізації своєї відповідальності діяти в інтересах суспільства. Основною метою дослідження є висвітлення теоретичних, методичних та етичних аспектів прийняття стратегічних управлінських рішень в обліку. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми полягає в тому, що стратегічний управлінський облік не завжди розглядають як інформаційну систему для прийняти управлінських рішень. Дослідження теоретичних, методичних та етичних аспектів прийняття стратегічних управлінських рішень в обліку здійснюється в такій логічній послідовності: аналіз базової наукової літератури по темі дослідження; визначення етапів прийняття стратегічного управлінського рішення в обліку; встановлення факторів прийняття стратегічного управлінського рішення в обліку, у тому числі морально-етичних. При написанні статті використовувалися загальнонаукові методи дослідження, а саме: аналіз (вивчення наукових публікацій, навчальної літератури), аналогія та моделювання (встановлення факторів прийняття стратегічного управлінського рішення в обліку), індукція та дедукція (аналіз окремих чинників, які впливають на прийняття остаточного управлінського рішення в обліку з урахуванням стратегії розвитку суб'єкта господарювання). Об'єктом дослідження є господарські відносини на господарюючому суб'єкті, який ставить перед собою певні стратегічні орієнтири розвитку. Дослідження пропонує послідовність обліково-аналітичних процедур для прийняття стратегічного управлінського рішення в обліку. Результати

дослідження можуть бути корисними для науковців, викладачів, студентів, практичних обліковців-аналітиків.

**Ключові слова:** стратегічний управлінський облік, управлінське рішення, стратегічне управлінське рішення в обліку, етичні аспекти прийняття стратегічних управлінських рішень в обліку.

## THEORETICAL, METHODOLOGICAL AND ETHICAL ASPECTS OF ACCEPTING STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS IN ACCOUNTING

This article summarizes approaches to making a strategic management decision using accounting and analytical information. The stages of making a strategic management decision in accounting are highlighted; the factors that have a determining influence on the choice of one option of a strategic management decision from available alternatives are identified. The basic principles of ethics of professional accountants in accordance with the International Code of Ethics of Professional Accountants are considered, the observance of which ensures for a professional accountant the possibility of realizing his responsibility to act in the interests of society. The main goal of the study is to highlight the theoretical, methodological and ethical aspects of making strategic management decisions in accounting. The systematization of literary sources and approaches to solving the problem is that strategic management accounting is not always considered as an information system for making management decisions. The study of theoretical, methodical and ethical aspects of making strategic management decisions in accounting is carried out in the following logical sequence: analysis of the basic scientific literature on the research topic; determination of the stages of making a strategic management decision in accounting; establishment of factors for making a strategic management decision in accounting, including moral and ethical ones. When writing the article, general scientific research methods were used, namely: analysis (study of scientific publications, educational literature), analogy and modelling (establishment of factors for making a strategic management decision in accounting), induction and deduction (analysis of individual factors that influence the adoption of a final management decision in accounting taking into account the business entity's development strategy). The object of the study is economic relations at the managing entity, which sets certain strategic guidelines for development. The study offers a sequence of accounting and analytical procedures for making a strategic management decision in accounting. The results of the research can be useful for scientists, teachers, students, practical accountants and analysts.

**Keywords:** *strategic management accounting, management decision, strategic management decision in accounting, ethical aspects of making strategic management decisions in accounting.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.**

Стратегічний управлінський облік є складовою управлінського обліку, яка відповідальна за оптимізацію стратегії розвитку підприємства.

Одним із результатів здійснення стратегічного управлінського обліку є стратегічне управлінське рішення.

Зазвичай стратегічний управлінський облік сприймають як інформаційну систему, без якої можна обійтися і прийняти управлінське рішення. Але це є хибний висновок. Прийняття стратегічного управлінського рішення в обліку потребує знань з обліку, аналізу, контролю, планування і, звичайно, психології людської поведінки. Саме на комплексі цих аспектів прийняття стратегічного управлінського рішення не роблять акценти науковці, які займаються вивченням цієї проблематики.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Теоретичні та методичні аспекти прийняття управлінських рішень, у тому числі й в обліку, досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: Василенка В.А. (Василенко, 2002), Гевка І.Б. (Гевко, 2009), Голова С.Ф. (Голов, 2018), Друрі К. (Drury, 2001), Жовковської Т.Т. (Жовковська, 2018), Кігель В.Р. (Кігель, 2003), Приймака В.М. (Приймак, 2008), Пушкар З.В. (Пушкар та Пушкар, 2015), інших. Але у цих працях не приділялося достатньої уваги стратегічним управлінським рішенням в обліку. Саме тому дане дослідження є актуальним.

**Цілі статті.** Метою написання статті є висвітлення теоретичних, методичних та етичних аспектів прийняття стратегічних управлінських рішень в обліку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Стратегічний управлінський облік є комплексною обліковою системою, яка передбачає здійснення різних функцій: аналіз, планування, організація, контроль, регулювання. Ці функції стратегічного управлінського обліку впливають на прийняття стратегічного управлінського рішення в обліку.

Процес прийняття стратегічного управлінського рішення в обліку передбачає виконання таких аналітичних процедур:

- окреслення проблемної ділянки в обліку;
- розробка шляхів вирішення проблеми в обліковому процесі;
- прийняття рішення;
- аналіз результатів управлінського рішення та коригування стратегічних цілей.

Першим етапом прийняття стратегічного управлінського рішення є ідентифікація проблеми на підприємстві. Тут мова йде не про суто облікову проблему, з якою мають справу бухгалтер на окремих ділянках традиційного облікового процесу, а саме: особливості обробки облікової первинної інформації та відображення цієї інформації в первинних та зведених документах, у формах фінансової звітності. Мова йде про ту аналітичну інформацію, якою оперує обліковець-аналітик вищої категорії, а саме:

- постійні скорочення обсягів виробництва;
- постійний ріст витрат на виробництво;
- постійний ріст невиробничих витрат;
- зміна традиційної структури витрат підприємства;
- скорочення обсягів реалізації основної продукції;
- зміна структури користувачів продукції підприємства;
- скорочення прибутків та рентабельності підприємства в цілому та у розрізі окремих товарних позицій.

Якщо ці проблеми виникають одноразово, але разом з тим мають суттєвий вплив на стратегію розвитку підприємства, потрібно пройти всі кроки прийняття управлінського рішення. Проблеми, які часто виникають в процесі здійснення господарської діяльності, можна розв'язувати із застосуванням вже звичних і відпрацьованих кроків без оцінки альтернативних варіантів.

Крім того, постановка проблеми у функціонуванні стратегічного управлінського обліку може торкатися безпосередньо як організації облікового процесу в цілому, так і організації практичного обліку на окремих ділянках облікового процесу суб'єкта господарювання.

Так, наприклад, рішення щодо організації облікового процесу стосуються налагодження системи обробки облікової інформації від її надходження на підприємство та розподілу по різних ділянках до обробки різними структурними підрозділами, надходженню цієї обробленої інформації до різних ділянок управлінської системи підприємства, обробки облікової інформації на різних рівнях управлінської системи управлінським персоналом, надання результатів обробки аналітичної інформації найвищому управлінському персоналу для прийняття стратегічного управлінського рішення.

Стратегічні управлінські рішення щодо забезпечення прикладного обліку можуть стосуватися різних таких сфер бізнесу:

- реконструкція чи капіталовкладення;
- продовження товарної політики чи закриття окремих напрямків виробництва;
- продовження діяльності структурних підрозділів чи згортання діяльності;
- діяльність за кордоном чи в межах власної країни.

Це далеко не повний список стратегічних управлінських рішень, які можуть мати місце.

Отже, аналітична група управлінської ланки чітко ідентифікує проблему і розробляє можливі варіанти шляхів вирішення окресленої проблеми з урахуванням стратегії розвитку базового суб'єкта господарювання. При цьому кожний альтернативний варіант стратегічного управлінського рішення має супроводжуватися аналітичними розрахунками, виходячи з базових функцій стратегічного управлінського обліку: аналіз, планування, організація, контроль, регулювання. Саме ці комплексні аналітичні кроки і є стратегічним управлінським обліком у розрізі кожного альтернативного варіанту рішення. У процесі цих аналітичних операцій формується система показників і розробляється методика їх аналізу при прийнятті стратегічного управлінського рішення. Самі контрольні показники і методика їх розрахунку повинна визначатися фахівцями обліково-аналітичного відділу базового суб'єкта господарювання і узгоджуватися із його стратегією розвитку.

Кожен бухгалтер повинен усвідомлювати свою відповідальність діяти в суспільних інтересах. Відповідно до Міжнародного кодексу етики професійних бухгалтерів (Міжнародний кодекс етики, 2018), професійний бухгалтер повинен дотримуватись п'яти основоположних принципів етики професійних бухгалтерів – чесності, об'єктивності, професійної компетентності та належної ретельності, конфіденційності та професійної поведінки.

Приймаючи будь-яке стратегічне управлінське рішення в обліку управлінець повинен зважати як на математичні розрахунки, так і на морально-етичні фактори (табл. 1).

Таблиця 1. Морально-етичні фактори, які впливають на прийняття стратегічного управлінського рішення

Альтернативні шляхи стратегії розвитку	Морально-етичні фактори
Реконструкція чи нові капіталовкладення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чи здатний працюючий персонал навчатися роботі з новим обладнанням? В протилежному випадку постане питання їх заміни іншими працівниками з належним рівнем знань і вмінь.</li> <li>– Як вплине ця подія на інших працівників, їхній настрій і впевненість у завтрашньому дні?</li> <li>– Який буде загальний моральний клімат на підприємстві?</li> </ul>
Продовження діяльності структурних підрозділів чи згортання діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вивільнення значної кількості працівників.</li> <li>– Загальний імідж для підприємства як всередині так і серед підприємств подібного напрямку діяльності.</li> </ul>
Продовження товарної політики чи згортання окремих напрямків виробництва	Проблема у перенавчанні чи оновленні працівників. Як впливатиме таке рішення на моральний клімат і впевненість персоналу у своєму майбутньому на підприємстві.

Інформація по розрахунках, по морально-етичних аспектах вивчення проблемної ситуації в обліку надходить управлінському персоналу підприємства, який детально аналізує кожен варіант стратегічного управлінського рішення і колегіально (чи в іншому порядку, визначеному внутрішнім статутом підприємства) приймає остаточний формат поведінки господарської одиниці, виходячи із її стратегічних орієнтирів розвитку.

Після цього стратегічне управлінське рішення в обліку затверджується менеджерами найвищої управлінської ланки і запускається у діяльність. Після цього відбувається звичний алгоритм дій, у якому беруть участь всі учасники господарського процесу, дотичні до вибраного з кількох альтернативних варіантів рішення. Так,

наприклад, якщо вибраний варіант реконструкції, то починають аналізувати фінансові показники діяльності підприємства по завершенні ремонтних робіт і порівнювати їх із плановими показниками. Аналіз відхилень фактичних показників від планових на їхню відповідність встановленим коливанням дає змогу прийняти наступний крок стратегічного управлінського рішення в обліку:

- нічого не міняємо, ще спостерігаємо, оскільки відхилення є у межах заданих норм;

- уважно спостерігаємо, оскільки відхилення є граничними. Робляться повторні аналітичні процедури через 3-6 місяців і аналітичні розрахунки представляються на обговорення аналітичної групи вищої управлінської ланки;

- відхилення суттєво перевищують визначені нормативні показники. Відповідальна аналітична група готує інформацію для вищої управлінської ланки щодо можливості зміни діючого стратегічного управлінського рішення в обліку на альтернативне.

**Висновки.** У цьому дослідженні ми спробували систематизувати теоретичні, методичні та етичні аспекти прийняття стратегічних управлінських рішень в обліку. Слід відмітити, що немає універсального алгоритму прийняття стратегічного управлінського рішення, оскільки кожен господарюючий суб'єкт є єдиним і неповторним. Не може одне управлінське рішення, яке сприяло потужному економічному розвитку одного підприємства, гарантувати подібний успіх господарської діяльності для іншого підприємства. Вибір стратегічного управлінського рішення в обліку був, є і залишатиметься на відповідальності найвищого управлінського персоналу. Вдале рішення такого персоналу принесе дивіденди як суб'єкту господарювання, так і найвищому управлінському персоналу. Невдалі ж рішення, крім фінансового краху для господарюючого суб'єкта, призведуть до краху кар'єри найвищого управлінського персоналу.

#### Авторські внески

Концептуалізація: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Зберігання даних: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Формальний аналіз: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Придбання фінансування: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Розслідування: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Методика: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Адміністрація проекту: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Ресурси: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Нагляд: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Підтвердження: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Візуалізація: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

Написання: Писаренко Тетяна, Нужна Оксана, Тлущкевич Наталія

#### Список бібліографічного опису:

1. Василенко В.А. (2002). Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 420 с. URL: [http://librarium.cc.ua/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F\\_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B8\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85\\_%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C\\_%D0%B2%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.html](http://librarium.cc.ua/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C_%D0%B2%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.html) (дата звернення 12.08.2022).
2. Гевко І.Б. (2009). Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 187 с.
3. Голов С.Ф. (2018). Управлінський облік: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 534 с.
4. Drury Colin (2001). Management Accounting for Business Decisions. International Thomson Business Press, 551 p. URL: <http://www.untag->

smd.ac.id/files/Perpustakaan\_Digital\_1/ACCOUNTING%20Management%20Accounting%20For%20Business%20Decision%20s.pdf (дата звернення 12.08.2022).

5. Жовковська Т.Т. (2018). Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 19, частина 1, 146-151. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24215/1/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%AF%20%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%99%D0%9D%D0%AF%D0%A2%D0%A2%D0%AF%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%A5%20%D0%A0%D0%86%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%AC.pdf> (дата звернення 12.08.2022).
6. Кігель В.Р. (2003) Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 202с.
7. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (видання 2018 року). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/kodex\\_et.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/kodex_et.pdf) (дата звернення 12.08.2022).
8. Приймак В.М. (2008). Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. К. : Атіка, 240 с.
9. Пушкар З.В., Пушкар Б.В. (2015). Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 20., 109-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu\\_2015\\_20\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2015_20_22) (дата звернення 12.08.2022).

### References:

1. Vasylenko V.A. (2002). Theory and practice of development of management solutions: Study guide. Kyiv: TsUL, 420 p. URL: [http://librarianum.cc.ua/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F\\_%D0%BF%D1%80%D0%B0\\_%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B8\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%85\\_%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C\\_%D0%B2%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.html](http://librarianum.cc.ua/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0_%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%85_%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C_%D0%B2%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.html) [in Ukrainian].
2. Hevko I.B. (2009). Management decision-making methods: Textbook. K.: CONDOR, 187 p. [in Ukrainian].
3. Head of S.F. (2018). Management accounting: a textbook. Kyiv: Center for Educational Literature, 534 p. [in Ukrainian].
4. Drury Colin (2001). Management Accounting for Business Decisions. International Thomson Business Press, 551. URL: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/ACCOUNTING%20Management%20Accounting%20For%20Business%20Decision%20s.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ACCOUNTING%20Management%20Accounting%20For%20Business%20Decision%20s.pdf) [in Australia].
5. Zhovkovska T.T. (2018). Methodology of managerial decision-making with a reflexive approach. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy. Issue 19, Part 1, 146-151. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24215/1/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%AF%20%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%99%D0%9D%D0%AF%D0%A2%D0%A2%D0%AF%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%A5%20%D0%A0%D0%86%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%AC.pdf> [in Ukrainian].
6. Kigel V.R. (2003) Methods and models of decision support in the market economy: Monograph. K.: TsUL, 202 p. [in Ukrainian].
7. International Code of Ethics of Professional Accountants (2018 edition). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/kodex\\_et.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/kodex_et.pdf) [in Ukrainian].
8. Priymak V.M. (2008). Making managerial decisions: a study guide. K.: Attica, 240 p. [in Ukrainian].
9. Pushkar Z.V., Pushkar B.V. (2015). The essence and role of management decisions in personnel management. Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine. Vol. 20., 109-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu\\_2015\\_20\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2015_20_22) [in Ukrainian].

Дата подання публікації 12.08.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-16>

JEL Classification: E20; M40; O10

Шматковська Тетяна, к.е.н., доцент  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
<https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>  
[shmatkovska2016@gmail.com](mailto:shmatkovska2016@gmail.com)

Tetiana Shmatkovska, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lesya Ukrainka Volyn National University  
<https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>  
[shmatkovska2016@gmail.com](mailto:shmatkovska2016@gmail.com)

Мостовенко Наталія, к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2050-1529>  
[mostovenko.n@gmail.com](mailto:mostovenko.n@gmail.com)

Nataliia Mostovenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-2050-1529>  
[mostovenko.n@gmail.com](mailto:mostovenko.n@gmail.com)

## ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено сучасні особливості формування системи стратегічного управлінського обліку в умовах формування глобальної цифрової економіки. Визначено, що система стратегічного управління підприємствами в умовах інтенсифікації технічного та технологічного розвитку й високої інтеграції сучасних інформаційних технологій з бізнес-процесами підприємств формують нові специфічні принципи стратегічного планування та управління суб'єктами господарювання, котрі засновані на засадах цифрових програмних рішень. Одним із основних завдань, пов'язаних із необхідністю підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємствами при застосуванні стратегічного обліку є постійне зростання обсягів даних, які необхідно опрацювати при побудові моделей бізнес-процесів підприємств та формуванні стратегій їх розвитку. В даному аспекті визначено, що застосування цифрових програмних рішень, які можуть справитися з опрацюванням таких масивів даних, дозволяє вирішувати такі завдання, сприяє реалізації стратегій розвитку підприємств, а також позитивно впливає на підвищення достовірності системи стратегічного планування. Ключовою особливістю реалізації завдань стратегічного управлінського обліку в процесі системної трансформації економічних відносин в контексті формування цифрової економіки виступає загальне підвищення можливостей аналітичної оцінки бізнес-процесів в усіх сферах діяльності підприємства. При цьому на відміну від традиційних підходів аналітично-облікової оцінки ресурсних та фінансових можливостей суб'єкта господарювання, цифрові програмні рішення дають змогу з високою достовірністю прогнозувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на процес реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства. Крім того, за допомогою застосування цифрових платформ та когнітивних технологій суб'єкти господарювання можуть переводити обліково-аналітичний супровід управлінських процесів повністю в цифрову форму в цілодобовому режимі аналізу та обробки даних, необхідних для реалізації цілей стратегічного управління.

*Ключові слова:* стратегічний облік, цифрова економіка, стратегічне управління, бізнес-процеси.

## TRENDS IN THE FORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM IN THE DIGITAL ECONOMY

The article examines the modern features of the formation of a system of strategic management accounting in the formation of the global digital economy. It is determined that the system of strategic management of enterprises in the conditions of intensification of technical and technological development and high integration of modern information technologies with business processes of enterprises form new specific principles of strategic planning and management of business entities based on digital software solutions. One of the main tasks related to the need to increase the efficiency of strategic management of enterprises in the application of strategic accounting is the constant growth of data that must be processed when building business process models of enterprises and formulating strategies for their development. In this aspect, it is determined that the use of digital software solutions that can handle the processing of such data sets, allows to solve such problems, contributes to

the implementation of enterprise development strategies, and has a positive effect on improving the reliability of strategic planning. A key feature of the implementation of strategic management accounting in the process of systemic transformation of economic relations in the context of the digital economy is the general increase in opportunities for analytical assessment of business processes in all areas of the enterprise. At the same time, in contrast to traditional approaches to analytical and accounting assessment of resource and financial capabilities of the entity, digital software solutions can reliably predict the impact of internal and external factors on the implementation of long-term development strategy. In addition, with the use of digital platforms and cognitive technologies, businesses can translate accounting and analytical support of management processes in full digital form in the round-the-clock analysis and processing of data necessary to achieve the goals of strategic management.

**Keywords:** *strategic accounting, digital economy, strategic management, business processes.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Останні тенденції у сфері стратегічного управління підприємствами свідчать про зростання ролі інформації в забезпеченні ефективності такого управління. При цьому цифрові технології, які широко впроваджуються в бізнес-процесах, мають визначальний вплив на планування усіх аспектів діяльності суб'єктів господарювання, що робить їх невід'ємним елементом системи стратегічного планування підприємств. Крім того, особливої актуальності також набуває система управлінського обліку в контексті стратегічного управління бізнесом, а також забезпечення практичної основи для застосування методів і концепцій управлінського обліку в цьому середовищі.

Таким чином, на основі поєднання цифрових технологій та стратегічного управління виникають додаткові можливості щодо формування ефективних бізнес-стратегій та стратегічного планування бізнесу. Крім того, стратегічний управлінський облік, що функціонує на основі цифрових технологій, сприяє ефективному вирішенню конкурентних та корпоративних стратегічних проблем. Також необхідно зазначити, що наслідки ефективного застосування управлінського обліку та пов'язані з цим питання фінансового контролю в сучасних умовах необхідно розглядати виключно в розрізі інтеграції його принципів з цифровими технологіями, що дозволяють обробку Великих даних. Завдяки цьому стратегічний управлінський облік може допомогти суб'єктам господарювання у виборі та реалізації найбільш відповідних конкурентних стратегій, зокрема шляхом надання фінансової інформації про конкурентів, клієнтів та окремі продукти. Також його застосування сприяє дослідженню впливу різних типів організаційних структур та відповідних загальних корпоративних стратегій на вимоги до управлінського обліку в сучасних бізнес-процесах. При цьому виникає також потреба адаптації заходів фінансового контролю до стадії розвитку бізнесу, що досягається за рахунок застосування цифрових платформ та когнітивних технологій в управлінні бізнес-процесами. Разом з тим, цифровізація дозволяє значно підвищити ефективність традиційних інструментів стратегічного управлінського обліку, котрі пов'язані із збором, аналізом та розповсюдженням відповідної допоміжної фінансової інформації, метою якої є розробка та прийняття рішень щодо формування системи стратегічного управлінського обліку й адаптації її до потреб бізнес-процесів будь-якого рівня.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Особливості дослідження принципів та шляхів трансформації управлінських систем в умовах формування цифрової економіки мають достатньо широко розкриті в спеціалізованій економічній літературі, незважаючи на відносну новизну самого поняття цифрової економіки та постійні зміни, що відбуваються у ній під впливом інтенсивного технічного прогресу самих цифрових платформ. В даному аспекті до числа дослідників даного напрямку, котрі внесли вагомий вклад в дослідження даної проблеми, варто віднести таких вчених, як Н. Безрукова (Безрукова та ін., 2022), В. Кириленко (Кириленко і Чалюк, 2020), К. Уорд (Уорд, 2011), Ю. Чалюк (Чалюк, 2022), Т. Шматковська (Шматковська, 2018) та інших. При цьому особливо варто відзначити праці Р. Діксона, який вперше визначив завдання стратегічного управлінського обліку, як «надання та аналіз інформації, що стосується внутрішньої діяльності фірми,

діяльності її конкурентів та поточних і майбутніх ринкових тенденцій, щоб допомогти в процесі оцінки стратегії»» (Діксон, 1993). Також варто відзначити думку Л. Вербівської, котра стверджує, що із стратегічної точки зору, системи управлінського обліку в даний час надають мало відповідної інформації і повноцінно вони можуть розкритися виключно із застосуванням сучасних цифрових технологій (Вербівська і Судук, 2007). А як зазначає О. Зибарева, котра стверджує, що хоча на перший погляд, управлінський облік та стратегічного планування можуть здатися протилежними, насправді вони гармонійно взаємно доповнюють один одного (Зибарева та ін., 2019).

Разом з тим, саме інтеграція цифрових технологій в систему стратегічного управлінського обліку призводить до ключових змін в самих принципах його застосування в сучасних бізнес-процесах, що змушує трансформувати підходи до стратегічного управління підприємствами загалом і потребує додаткових досліджень в даному напрямку діяльності суб'єктів господарювання.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження практичних аспектів застосування стратегічного управлінського обліку в умовах посиленої інтеграції систем стратегічного планування діяльності підприємств з сучасними цифровими технологіями та програмними рішеннями.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Стратегічне управління зазвичай розглядається як інтегрований підхід до управління, який об'єднує всі окремі структурні елементи, що пов'язані із плануванням, реалізацією та контролем бізнес-стратегії підприємства. Таким чином, стратегічне управління це передбачає конкретного визначення усіх довгострокових цілей та завдань організації, а лише передбачає визначення методів їх досягнення. Крім того, для реалізації завдань стратегічного управління також повинен проводитися всебічний аналіз бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство. Такий аналіз повинен включати в себе всі внутрішні операції та ресурси підприємства (як наявні, так і потенційні) і при цьому повинен охоплювати також усі фактори зовнішнього середовища, включаючи конкурентів, постачальників, клієнтів, рівень економічного розвитку, політику уряду, а також законодавчі та інші нормативні зміни, що стосуються умов ведення господарювання.

Потреба у формуванні дієвої системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві включає в себе необхідність врахування багатьох факторів, які виступають у якості зовнішніх по відношенню до суб'єкта господарювання. Це змушує менеджерів підприємств зосереджувати свої зусилля на аналізі впливу цих факторів, що й виступає основним елементом, який на практиці відокремлює стратегічний управлінський облік від інших, більш традиційних, сфер бухгалтерського обліку і включає його до системи стратегічного управління підприємством як аналітичний напрямок забезпечення стратегічного управління, а не як безпосередньо облікову діяльність. Необхідно зазначити, що врахування зовнішніх факторів традиційно обмежується оцінкою впливу їх виключно на внутрішні операції та бізнес-процеси підприємства і включали лише конкретні операції із зовнішнім світом, не враховуючи опосередковану якісну взаємодію системи стратегічного управління з цими факторами.

Функціонування системи стратегічного управлінського обліку в цифровій економіці та із застосуванням цифрових програмних рішень з одного боку значно підвищує його ефективність, як і ефективність системи стратегічного управління підприємством загалом (Шматковська і Дзямучич, 2022). Але з іншого боку, наявність можливості формування достовірних довгострокових прогнозів на основі опрацювання потоків Великих даних в режимі онлайн 24/7 визначає необхідність управлінських дій, направлених на забезпечення ефективності функціонування підприємства навіть за умови, якщо зовнішнє середовище зазнає несприятливих змін. Такі цифрові бізнес-стратегії повинні бути розроблені в контексті внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання з метою забезпечення їх практичної реалізації (Чалюк, 2020). При цьому і стратегічні цілі, і завдання підприємства повинні залишатися досяжними

для планування їх реалізації в бізнес-процесах. В даному аспекті необхідно зазначити, що для багатьох великих організацій також важливо, щоб бізнес-стратегії були розроблені на відповідних рівнях всередині організації. Відповідно, застосування цифрових інструментів в системі стратегічного управління підприємством в цілому потребує розробки загальної корпоративної стратегії з окремими, але пов'язаними конкурентними стратегіями для кожного бізнес-процесу, який конкурує в різні ринки з різними продуктами. При цьому, як зазначає Н. Безрукова: «цифровізація системи управління підприємством передбачає переведення таких бізнес-стратегій з розряду планів в процес безпосередньої їх реалізації» (Безрукова та ін., 2022).

Оскільки стратегічний управлінський облік реалізується у сфері довгострокових цілей і завдань, то й стратегії, які доведеться опрацювати за його допомогою, будуть реалізовуватися в динамічному зовнішньому середовищі (Шматковська і Мачулка, 2016). Наслідком цього є те, що існує низька ймовірність досягнення усіх прогнозованих результатів стратегічного плану. При цьому сама структура стратегічного менеджменту передбачає потребу в оцінці та контролю, а також модифікації обраних стратегій. Таким чином, стратегічне управління менеджмент є безперервним процесом, за якого необхідно вибрати, які аспекти функції фінансів та бухгалтерського обліку будуть реалізовуватися за обраною стратегією (рис. 1).

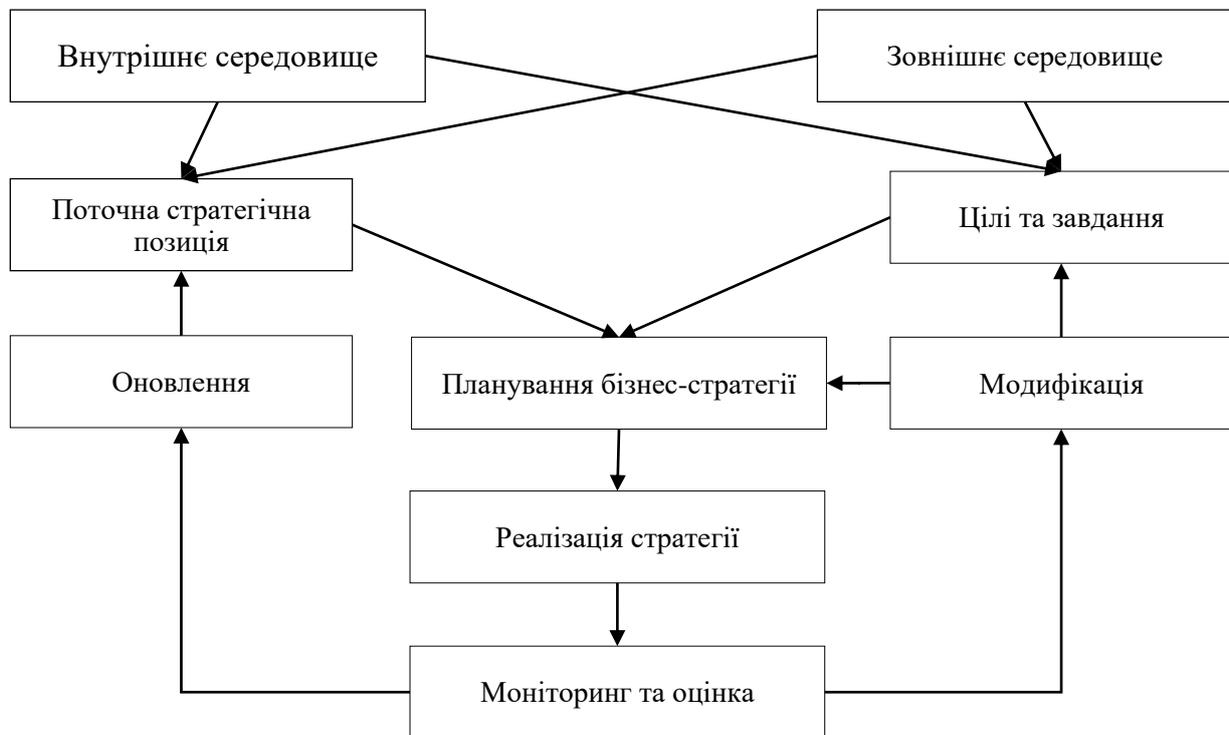


Рис. 1. Процес стратегічного управління

Джерело: побудовано автором на основі (Вербівська, 2007; К. Уорд, 2011; Зибарева та ін., 2021).

Головною проблемою розвитку та підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємствами із застосуванням стратегічного обліку є постійне зростання обсягів даних, які необхідно враховувати при побудові моделей бізнес-процесів підприємств та формуванні стратегій їх розвитку. Крім того, необхідно зазначити, що «сучасна специфіка розвитку глобальної системи економічних відносин полягає у цифровій трансформації бізнес-процесів, які значною мірою переорієнтовуються на управління за допомогою когнітивних технологій та штучного інтелекту з використанням різноманітних гаджетів, що постійно підключені до мережі

Інтернет» (Дзямулич та ін., 2021). При цьому застосування цифрових програмних рішень, які можуть справитися з опрацюванням таких масивів даних дає можливість не лише успішно вирішувати завдання по реалізації стратегій розвитку підприємств, але й значно підвищити достовірність самої системи планування. Зокрема, «внаслідок застосування цифрових технологій в управлінському обліку значно зростає швидкість, з якою підприємства опрацьовують дані, що надходять з бізнес-процесів» (Шматковська і Дзямулич, 2022).

**Висновки.** Таким чином, приходимо до висновку, що для суб'єктів господарювання в процесі стратегічного планування найбільш прийнятною сферою для аналітичного його забезпечення виступає управлінський облік. При цьому необхідно визначити об'єктивну потребу у відокремленні управлінського обліку від фінансового, оскільки безпосередньо управлінський облік не зосереджується на оцінці попередніх періодів та на представленні зовнішньої фінансової звітності. У свою чергу застосування цифрових програмних рішень не відмінє загальних принципів економетричного та математичного аналізу та моделювання, котре застосовується в процесі стратегічного планування діяльності підприємств. Навпаки – інтеграція такого моделювання в цифрові платформи сприяє суттєвому підвищенню ефективності самого обліково-аналітичного процесу та призводить до зростання достовірності прогнозів, та планів, на основі яких формуються стратегії розвитку підприємств.

#### Авторські внески

Концептуалізація: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Зберігання даних: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Формальний аналіз: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Придбання фінансування: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Розслідування: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Методика: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Ресурси: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Нагляд: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Підтвердження: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Візуалізація: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

Написання: Шматковська Тетяна, Мостовенко Наталія

#### Список бібліографічного опису:

1. Вербівська Л. В. Інвестиційна стратегія соціально-економічного розвитку регіону: зміст і структура. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. *Інноваційний розвиток економіки: Зб. наук. праць*. 2007. С. 3-34.
2. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017, №10. С. 827-833.
3. Дзямулич М. І., Фадеева І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 54-59.
4. Кириленко В., Чалюк Ю. Інноваційність економік світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С. 7-14.
5. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. №36.
6. Чалюк Ю. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №37.
7. Чалюк Ю.О. Індекси як критерії оцінки міжнародної соціально-економічної динаміки. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 133-140.
8. Чалюк Ю. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). №4. С. 25-32.
9. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. №1. С. 61-67.
10. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. №2. С. 95-100.
11. Шматковська Т., Мачулка О. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. №4. С. 243-254.
12. Bezrukova N., Huk L., Chmil, H., Verbivska, L., Komchatnykh, O., Kozlovskiy, Y. (2022). Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. Vol. 18. Pp. 120-129.
13. Dixon, R. Strategic management accounting. *Omega*. 1993. Vol. 21(6). Pp. 605-618.

14. Shmatkovska, T. O. Modern information technologies in strategic management accounting in the rating assessment of the financial sustainability of the enterprise. *Pryazovsky Economic Bulletin*. 2018. Vol. 4(09). Pp. 152-158.
15. Ward, K. Strategic management accounting. N.Y.: Routledge, 2011. 306 p.
16. Zybareva, O., Kravchuk, I., Pushak, Y., Verbivska, L., Makeieva, O. Economic and Legal Aspects of the Network Readiness of the Enterprises in Ukraine in the Context of Business Improving. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39(5).
17. Zybareva, O., Verbivska, L., Lopashchuk, I., Kalaman, O., Derkach, T., & Smentyna, N. Strategically-oriented enterprise management through information systems. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8(2), 3014-3017.

### Reference:

1. Verbivska, L. V. (2007). Investytsiina stratehiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu: zmist i struktura. [Investment strategy of socio-economic development of the region: content and structure]. *Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period. Innovatsiinyi rozvytok ekonomiky – Socio-economic research in transition. Innovative economic development*, Vol. 1, 3–34. [in Ukrainian].
2. Verbivska, L. V., Suduk, I. V. (2017). Stratehiia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta osnovni pryntsyipy yii formuvannia [Strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise and the basic principles of its formation]. *Molodyi vchenyi - Young scientist*, Vol. 10, 827-833. [in Ukrainian].
3. Dziamulich, M. I., Fadieceva, I. G., Shmatkovska, T. O. (2021). Promyslovii Internet rechei ta joho zastosuvannia v biznes-protsesakh [Industrial Internet of Things and its application in business processes]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, Vol. 3, 54-59. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-7>.
4. Kyrylenko, V., Chaliuk, Yu. (2020). Innovatsiynist ekonomik svitu [Innovativeness of world economies]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Enterprise and innovation*, Vol. 15, 7-14. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.1>.
5. Chaliuk, Yu. (2022). Globalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu [Global socio-economic development in the conditions of VUCA, SPOD, DEST and BANI of the world]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, Vol. 36. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>.
6. Chaliuk, Yu. (2022). Globalni sotsialno-ekonomichni naslidky rosiisko-ukrainskoi viiny [Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, Vol. 37. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>.
7. Chaliuk, Yu. O. (2020). Indeksy yak kryterii otsinky mizhnarodnoi sotsialno-ekonomichnoi dynamiky [Indices as evaluation criteria of international socio-economic dynamics]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo – Scientific Bulletin of UzhNU. Series: International economic relations and the world economy*. 2020. Vol. 31, 133-140. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-21>.
8. Chaliuk, Y. (2020). Stsenarii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku YeS pislia BREXIT ta COVID [Scenarios of social and economic development of the EU after BREXIT and COVID]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scholarly notes of TNU named after VI Vernadskyi. Series: Economics and management*, Vol. 31(70). No.4, 25-32. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-5>.
9. Shmatkovska, T. O., Dziamulych, M. I. (2022). Stratehichniy upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management accounting in the digital economy]. *Galytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, Vol. 74(1), 61-67. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.061](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.061).
10. Shmatkovska, T. O., Dziamulych, M. I. (2022). Tsyfrovizatsiia ekonomiky ta yii transformatsiinyi vplyv na rozvytok stratehichnoho upravlinskoho obliku [Digitalization of the economy and its transformational impact on the development of strategic management accounting]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, Vol. 2, 95-100. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-12>
11. Shmatkovska T., Machulka O. (2016). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinskoho obliku [Conceptual principles of strategic management accounting]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. Vol. 4. P. 243-254.
12. Bezrukova N., Huk L., Chmil, H., Verbivska, L., Komchatnykh, O., Kozlovskiy, Y. (2022). Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, Vol. 18, 120-129. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.13>.
13. Dixon, R. (1993). Strategic management accounting. *Omega*, Vol. 21(6), 605-618.
14. Shmatkovska, T. O. (2018). Modern information technologies in strategic management accounting in the rating assessment of the financial sustainability of the enterprise. *Pryazovsky Economic Bulletin*. Vol. 4(09), 152-158.
15. Ward, K. (2011). Strategic management accounting. N.Y.: Routledge, 306 p.
16. Zybareva, O., Kravchuk, I., Pushak, Y., Verbivska, L., Makeieva, O. (2021). Economic and Legal Aspects of the Network Readiness of the Enterprises in Ukraine in the Context of Business Improving. *Studies of Applied Economics*, Vol. 39(5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4972>
17. Zybareva, O., Verbivska, L., Lopashchuk, I., Kalaman, O., Derkach, T., & Smentyna, N. (2019). Strategically-oriented enterprise management through information systems. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, Vol. 8(2), 3014-3017. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B2900.078219>

Дата подання публікації 29.07.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-17>

## ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

JEL Classification: L16; L23; M49; M11.

Битов Василь, к.е.н., доцент  
 Bitov Vasyl, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
*Міжрегіональна Академія Управління Персоналом, Україна*  
*Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine*  
<https://orcid.org/0000-0002-5828-sofia717@ukr.net>

Горбач Людмила, к.е.н., доцент  
 Horbach Ludmila, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
*Міжрегіональна Академія Управління Персоналом, Україна*  
*Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine*  
<https://orcid.org/0000-0002-5977-6474-ludmilahorbach@gmail.com>

Котляров Валерій, к.е.н., доцент  
 Kotliarov Valerii, Candidate of Economic Sciences Associate Professor  
*Міжрегіональна Академія Управління Персоналом, Україна*  
*Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine*  
<https://orcid.org/0000-0002-2291-3199-kotliarov.valerii@maup.com.ua>

## ВИРОБНИЦТВО ЯК ОСНОВНЕ ДЖЕРЕЛО СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧИХ БЛАГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

На сьогодні створення споживчих благ, які зазвичай потрібні кожному з нас, є найголовнішим завданням і метою виробництва. Адже, як відомо, що головною рушійною силою діяльності людини є задоволення її власних потреб, а свої потреби людство задовольняє за допомогою товарів та послуг, які створюються внаслідок діяльності виробництва. Щодо основної суті власне виробництва, то відзначимо, що виробництво – це не тільки процес створення благ, необхідних для задоволення різноманітних потреб людини, а ще й відтворення самого життя людей, оскільки при цьому забезпечуються необхідні засоби їхнього фізичного існування, а також можливість розвитку і реалізації здібностей людини.

У цій публікації акцентуємо увагу на економічній сутності виробництва, що є основним джерелом у створенні багатства країни і формування доходів та відповідного добробуту населення.

У науковій статті розглянуто роль, значення і дієвість надзвичайно важливого питання, а саме – розвитку економічних процесів у всіх галузях господарюючих суб'єктів, які забезпечуються саме виробництвом, та відповідно управління ним, іншого ще людство не придумало, адже будь-який необхідний добробут потребує певних зусиль. Вивчення економічного зростання в кожній галузі національного господарства пояснюється саме виробництвом, його ефективністю, дбайливим та раціональним використанням усіх необхідних ресурсів, що запобігає окремим хибним уявленнями, які зустрічаються в деяких тлумаченнях, про те, що у створенні достатку країни і забезпечення доходів населення вирішальну роль відіграє торгівля. Так торгівля відіграє досить велику роль в економіці держави, адже ринок збуту це питання надзвичайно є важливим, бо лише реалізована продукція за обґрунтованими цінами приносить прибуток. Однак існує всім відома істина того, що розподіл і споживання існуючих у суспільстві благ відбувається лише після їх створення в процесі виробництва.

В статті підняті питання, щодо завдань виробництва в нинішніх умовах, а саме те, що сучасний стан виробництва ставить перед собою основним завданням як ніколи ефективного використання всього наявного виробничого потенціалу, що зумовлює прискорене підвищення продуктивності праці, забезпечення якості продукції та зниження її вартісних складових. Розкрито також питання щодо організаційних форм виробництва, які передбачають певну відповідність в розподілі праці людей та управління ними, а також при цьому конкретне більш продуктивне використання наявних засобів виробництва, що в кінцевому результаті забезпечує ефективність виробничих процесів. Показано також практичний досвід, щодо впровадження в окремих підприємствах Волинської області організацію виробництва на принципах спеціалізованих форм.

Відображено також в даній статті окремі рекомендації на підставі вивчення та проведеного аналізу з питання щодо структури виробництва, показники якого свідчать, що впродовж останніх років частка у створенні валового внутрішнього продукту сфери матеріального виробництва в секторі економіки держави становили понад 60%, а показники, що формувалися у сфері третинного сектора економіки, тобто у сфері послуг складають близько 30%. Як нам відомо, що третинне виробництво є похідним від первинного та вторинного виробництва, тобто скажемо так, що первинне виробництво ґрунтується на безпосередньому первинному виробництві в галузях національного господарства, а вторинне – охоплює в основному галузі обробної промисловості, що створюють необхідні суспільству блага та засоби виробництва без яких ніяке виробництво взагалі неможливе.

**Ключові слова:** виробництво, обмін, розподіл, споживання, споживчі блага, управління виробничими процесами, ефективність, прибуток, рентабельність, бізнесова діяльність.

## PRODUCTION AS THE MAIN SOURCE OF CONSUMER GOODS TO SOCIETY IN THE CURRENT ENVIRONMENT

Currently, the creation of consumer goods that are desperately needed by each of us is the main task and goal of production. After all, it is known that the main driving force of human activity is the satisfaction of its own needs, and humanity meets its needs through goods and services that are created as a result of production. As for the basic essence of production, it should be emphasized that production today is not only a process of creating goods needed to meet various human needs, but also the reproduction of human life itself, as it provides the necessary means of their physical existence, as well as the possibility of development and realization of human abilities.

Thus, trade plays a rather large role in the economy of the state, because the sales market is an extremely important issue, because only products sold at reasonable prices bring profit.

In this publication we want to show the economic content of production, which is the main source in creating the country's wealth and income generation and the corresponding welfare of the population.

The scientific article considers the role, significance and effectiveness of an extremely important issue, namely the development of economic processes in all sectors of economic entities, which are provided by production, and accordingly its management, humanity has not yet invented another, because any necessary well-being in itself is not to come. It is the study of economic growth in each sector of the economy is explained by the production, its efficiency, careful and rational use of all necessary resources, which prevents some misconceptions that occur in some interpretations that in creating wealth and income the crucial role trade plays. After all, everyone knows the truth that the distribution and consumption of goods created in society occurs only after their creation in the production process. The issue of organizational forms of production, which provide for a certain correspondence in the distribution of people's labor and their management, as well as specific more productive use of the available means of production, which ultimately ensures the efficiency of production processes, is also revealed. The practical experience of implementing production organization based on the principles of specialized forms in individual enterprises of the Volyn region is also shown.

This article reflects individual recommendations based on the study and analysis of the issue of the structure of production, the indicators of which indicate that in recent years the share in the creation of the gross domestic product of the sphere of material production in the sector of the state economy amounted to more than 60%, and the indicators formed in in the sphere of the tertiary sector of the economy, that is, in the sphere of services, they make up about 30%.

As we know, tertiary production is a derivative of primary and secondary production, that is, let's say that primary production is based on direct primary production in the branches of the national economy, and secondary production covers mainly the manufacturing industries that create the goods and means of production necessary for society without which no production is possible at all.

**Key words:** production, exchange, distribution, consumption, consumer goods, management of production processes, efficiency, profit, profitability, business activity.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних умовах є надзвичайно важливим вивчення економічної сутності виробництва, його правових норм і законів, особливості ведення бізнесової діяльності, що супроводжується виникненням численних проблем, які вимагають їх розв'язання для забезпечення його діяльності. Основною сутністю виробництва в економічному сенсі є спосіб узгодженого поєднання та цілеспрямованого використання таких основних ресурсів як земля, праця, капітал, матеріальні засоби виробництва для створення різноманітних речей і послуг, забезпечуючи при цьому найповніше задоволення потреб суспільства.

Сьогодні виробництво у широкому розумінні передбачає сукупність, яку можна назвати системою виробництва, що створює різноманітні блага для задоволення потреб людей.

Виробництво благ становить основу життєдіяльності людства і створює умови для його подальшого прогресу. Процес виробництва завжди має суспільний характер, оскільки людина не може працювати окремо від інших людей. Адже виробництво це процес, що об'єднує зусилля людей з виготовлення матеріальних благ, або це процес використання робочої сили, обладнання в поєднанні з природними ресурсами і матеріалами для виготовлення необхідних товарів і послуг.

У виробництві продукту (блага) людина діє на об'єкти природи, надає їм форму, яка здатна задовольнити матеріальні потреби людини або подальше здійснення виробництва. Така функція виробництва зберігається за будь-якої його соціальної форми. Процес виробництва починається за умови наявності факторів (ресурсів) виробництва (Горбач, Котляров, 2021).

Дослідженням питань, щодо здійснення процесу виробництва та підвищення його ефективності, а також проблем взаємодії людини і природи її ресурсів для створення необхідних людині благ займалися багато вчених та дослідників і зокрема щодо підвищення інтересу до розроблення елементів наукової організації виробництва, що підтверджується публікаціями на основі відповідних досліджень проведених науковцями того періоду, а саме початку XVIII. Так зокрема Адам Сміт (1723-1790pp) у своїй класичній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р) сформулював учення про поділ праці як основну складову організації виробництва. За теорією А.Сміта наявність великого і малого виробництва обумовлюється поділом праці і спеціалізацією виробництва відповідно з масштабами попиту (Горбач, Котляров, 2021). Він обґрунтував, що підвищувати продуктивність праці можна трьома способами: за рахунок збільшення спритності та майстерності окремого робітника; за рахунок економії часу; за рахунок сприяння винаходу машин. Водночас А. Сміт попереджав про негативні наслідки глибокого поділу праці в машинному виробництві, де діяльність робітника зводиться до виконання операцій, які постійно повторюються, не потребуючи освіти, кваліфікації.

Відомо також, що вперше застосував формалізовані регламенти до організації праці та управління виробництвом Р. Аркрайт (1732-1793pp) – англійський текстильний фабрикант, винахідник ткацького верстата. Рекомендації щодо хронометражу праці при виконанні робіт виклав відомий фізик Кулон (1798 р) у своїй доповіді « Про продуктивність людської праці».

Багато нового в організацію та управління виробництвом упровадив Роберт Оуен (1771-1858pp), який працював менеджером низки шотландських текстильних фабрик. Соціально-економічний експеримент, який він здійснив у 1800-1828 pp. довів, що для забезпечення підвищення продуктивності праці доцільно надати робітникам житло, поліпшити умови праці, побуту та відпочинку, створити магазини з товарами першої необхідності за доступними цінами, підвищити мінімальний вік прийняття дітей на роботу, скоротити тривалість робочого дня, створити в робітничих селищах школи. Але ці ідеї знайшли своє застосування тільки через півтора століття (Мешко, 1994).

Щодо дослідження в межах еволюційної економіки, то його здійснив Р. Айрес (Ayres., 2004), який аналізує аналогії між природою і виробництвом, які вбачаються на подібності природних функцій і визначених виробничих видів діяльності. Дане дослідження має за своєю суттю аналогічні живим організмам, так як вони також споживають матеріальні ресурси, переробляють їх, виробляють вихідний продукт і відходи.

Вважаємо також за доцільне відзначити дослідників організації виробництва та відомих вчених попереднього та нинішнього часу: А.Маслоу, А.Файоль, М.Вебер, Г.Форд, які внесли вагомий доробок у дослідження шляхів вирішення окреслених проблем організації виробничих процесів та управління ними, що спрямовані на

ефективний розвиток господарюючих підприємств. Цій проблемі присвячена також низка наукових праць вітчизняних дослідників: Л. І.Козій, І.О.Слепов, О.С.Вербова, А.І.Чуткий, Л.Л.Ковальська, І.Ф.Радіонова, І.М. Вахович, І.М.Мешко та ін.

Водночас, зважаючи на сучасний стан економіки держави, яка потребує відповідних зусиль і вмінь для відновлення високоефективного виробництва як основного джерела у створенні добробуту людей, вважаємо за потрібне у цій статті показати як окремий досвід ефективного виробництва, так і бачення перспективних методів роботи в цьому напрямку.

**Мета статті.** Метою даної статті являється розкриття основної мети і бачення ефективного розвитку виробництва як первинного джерела добробуту суспільства. Адже основним джерелом існування, розвитку та підвищення життєвого рівня людини є виробнича діяльність. Виробнича діяльність спрямована на задоволення потреб юридичних і фізичних осіб. Принагідно зауважимо, що всі необхідні засоби для подальшого відтворення і задоволення потреб створюються у процесі виробництва. Вважаємо особливо важливим те, що на сучасному етапі досить важлива роль належить організації та управлінні виробництвом, тому, що воно є засобом інтеграції і використання всіх чинників економічного розвитку.

**Методологія та методи дослідження.** Науково-теоретичну та методологічну основу дослідження становили фундаментальні закони економічної поведінки її основних суб'єктів як споживачів, так і виробників споживчих благ, які необхідні суспільству. Використовувалися також методи, що носять дослідницький характер, а також проводилося вивчення позитивних моментів і явищ, що дають можливість провести порівняльну характеристику одержаних результатів за певних умов та використання їх основних елементів процесу виробництва, а також існуючих відповідних організаційних форм та факторів виробництва. На основі цього нами відображено у висновках та результатах дослідження як науковий підхід у питаннях організації виробництва, а також окремі позитивні факти ефективних форм організації виробництва господарюючих підприємств.

**Результати.** Важливість питання виробництва нині є надзвичайно важливим і необхідним, оскільки від виробництва залежить благополуччя і добробут населення, а також настрої людини, бажання щось творити нове цікаве, потрібне і корисне. Над питанням виробництва й управління ним впродовж багатьох років працювало багато вчених і дослідників, скажімо з історичних джерел відомо, що перші зафіксовані ідеї організації виробництва відносяться до часів єгипетських фараонів. Для спорудження пірамід і гігантських зрошувальних систем залучалися тисячі людей, цілеспрямоване використання зусиль яких потребувало планування, організації і контролю (Петюх, 1993). Варто відмітити факт того часу, а саме кінця XVIII – початку XIX ст., що промислова революція, що відбулася відкрила нову епоху в розвитку теорії і практики організації й управління виробництвом. Адже, як відомо, що до того часу товари вироблялися в маленьких майстернях ремісниками та їх учнями. Від початку і до кінця виробу виготовлялися зазвичай однією людиною. Використовувалися прості ручні інструменти, виробниче приладдя та оснащення.

Щодо підвищення інтересу до розроблення елементів наукової організації праці і на цій основі проведення організації конкретно виробництва підтверджується відомими повідомленнями та публікаціями. Наведемо для прикладу публікацію, яка була опублікована на початку XVIII ст. французьким автором Л. Шевальє у науковій праці «Техніка організації виробництва підприємств», в якій згаданий автор наводив дані про доповідь Аммонтона «Про експерименти щодо дійсної швидкості людей і коней під час різноманітних робіт». Про працю Вобана (1688 р) «Про проведення хронометражу для встановлення відрядної оплати праці». Про дослідження Перрона (1738 р) із питань поділу праці в процесі виробництва. Щодо нашого сьогодення в питанні виробництва, то слід відмітити, що сучасний стан проблем виробництва ставить перед собою основним завданням ефективного використання всього наявного виробничого потенціалу, що

зумовлює прискорене підвищення продуктивності праці, забезпечення якості продукції та зниження її вартісних складових. Як ми відобразили вище в нашому дослідженні про те, що виробництво благ призначених для задоволення потреб людей пройшло тривалий історичний шлях розвитку: від добування їжі за допомогою елементарних знарядь первісної людини до сучасного рівня перетворювальної діяльності суспільства. За результатами наших досліджень увага зосереджена в даній статті на основній сутності виробництва, його організаційних формах, структурі та факторах виробництва.

Коротко зупинимося на питанні організаційних форм виробництва, які передбачають певну відповідність у розподілі праці людей та управління ними, а також при цьому конкретне використання персоналом наявних засобів виробництва, тобто, стає очевидним, що такий поділ праці створює спеціалізацію, яка передбачає закріплення персоналу за створеними виробництвами чи скажімо за видами тієї чи іншої діяльності. Спеціалізація, її поняття та сутність не є якимось новим винаходом, адже, як свідчить історична довідка, що питання поділу праці відображалися ще у відомій праці Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів». У цій праці Адам Сміт визначив спеціалізацію як самий досконалий і необхідний ключ до багатства людства, адже використання засобів виробництва де є спеціалізація створює дієві передумови підвищення продуктивності праці. На сьогодні питання, що пов'язані з підвищенням продуктивності праці завдяки спеціалізації виробничих процесів є особливо важливим, адже значно підвищує нарощування суспільних благ, які є першочерговим завданням у всіх сферах зайнятих виробництвом та у всіх організаційних за своєю формою господарюючих підприємствах. Як показують дослідження та практичне свідчення, що при використанні вже з набутих навиками засобів праці у виробничому процесі завдяки поділу праці, а саме – спеціалізації, зростає ефективність застосування цих же засобів праці, що в підсумку позитивно впливає на більш ефективне їх використання та зменшення складових собівартості виробленого продукту.

З приводу цього нами вивчалися питання виробництва в окремих спеціалізованих господарствах Волинської області, які займаються конкретними напрямками виробництва тієї чи іншої продукції за чіткою науково обґрунтованою формою господарювання і мають досить хороші результати своєї праці. Для прикладу варто назвати такі сільськогосподарські підприємства як «П'ятидні» Володимирського району, що займається вирощуванням зернових культур та виробництвом насіннєвого матеріалу, фермерське господарство «Еко-Тур» Луцького району, що займається виробництвом високоврожайних сортів картоплі та проводить реалізацію посадкового матеріалу картоплі, сільськогосподарське підприємство ім. Шевченка Луцького району, де чітко налагоджено спеціалізоване високорентабельне виробництво і переробка молочної продукції для подальшої реалізації через торговельну мережу.

Хочемо відзначити наше бачення щодо вже названої структури виробництва. Адже виробництво за своєю природою і значимістю є структурованим з точки зору його поділу на матеріальне і нематеріальне.

Структура походить від латинського слова «structura» (будую) і передбачає форму організаційної системи, єдність стійких взаємозв'язків між її складовими, внутрішню побудову певного об'єкта, яка відображає взаємозв'язки в середині об'єкта. Під структурою розуміють упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких взаєминах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого (Горбач, Котляров, 2021).

Вивчення та проведений аналіз відповідних матеріалів з питання щодо структури виробництва дає можливість зробити висновок, що впродовж останніх років показники частки у створенні валового внутрішнього продукту сфери матеріального виробництва в секторі економіки держави становили понад 60%, а показники, що формувалися у сфері третинного сектора економіки, тобто у сфері послуг складають близько 30%, як відомо, що третинне виробництво є похідним від первинного та вторинного виробництва, тобто скажемо так, що первинне виробництво ґрунтується на безпосередньому первинному

виробництві в галузях національного господарства, а вторинне – охоплює в основному галузі обробної промисловості, що створюють необхідні суспільству продукти споживання та засоби виробництва без яких ніяке виробництво взагалі неможливе.

У високо розвинутих західних країнах, як свідчать дослідження відповідних фахівців, сфера послуг становить у структурі формування економіки країни понад 50%. Частка решти складових економіки – це промисловість і сільське господарство. Отже, досвід розвинутих зарубіжних країн та результати багаторічних статистичних даних свідчать про те, що нинішній стан економіки країни потребує як максимального нарощування необхідного суспільству матеріального виробництва бо цього вимагає час. А також сфера послуг яка не завершується виробництвом, але сприяє йому, також потребує подальшого розвитку, адже як така, що включає фінансову і банківську діяльність, транспорт, оптову і роздрібну торгівлю, страхування, медицину, освіту, фізичну культуру, житлово-комунальне і побутове обслуговування, мистецтво та іншу індустрію розвитку (Радіонова, 2002).

Зосередимо увагу на проблемах факторів виробництва, які в економічній науці дістали справедливу назву – ресурси. Зауважимо, що процес виробництва завжди супроводжується взаємодією певних факторів виробництва. Як відомо, в економічній науці фактори виробництва поділяють на дві особливо значимі групи, а саме: матеріально-речові та особисті. Коротко охарактеризуємо ці основні фактори, а саме покажемо їх основну сутність і завдання, тобто яким чином і якими складовими вони рухають процес виробництва. Вивчаючи дане питання, приходимо до висновку, що названі вище основні групи, що об'єднують фактори виробництва, своєю чергою поділяються на: матеріально-речові засоби виробництва, а це – предмети праці і засоби праці, тобто капітал, особливістю якого є те, що він має бути кимось створений і при ефективному використанні приносить прибуток, що дає можливість для подальшого життєво необхідного відтворення. Наступний виробничий природний фактор – це земля. Земля, за визначенням провідних учених, є одночасно і засобом, і предметом праці; виступає узагальнюючим фактором серед інших, оскільки будь-яке виробництво бере початок із природи. Наступний фактор – це праця, або інакше кажучи, людський ресурс, який охоплює фізичні та розумові здібності, освітній та професійний рівень, а також виробничий досвід, здобутий у процесі виробництва. Роль людського фактора в нинішніх умовах є досить значною і необхідною, адже впровадження оновлених засобів виробництва, нових наукомістких технологій потребує якраз високо досвідчених працівників, які можуть забезпечити як процес виробництва, так і управління ним (Горбач, Котляров, 2021).

Крім охарактеризованих нами цих трьох факторів виробництва (земля, праця, капітал), існує досить відомий і особливо важливий фактор у розвитку економіки – це здатність людини до підприємництва. Сутність такого фактору проявляється у здібностях людини проявити себе, організувати власну корисну справу, що далеко не кожна людина до цього здатна. Такими властивостями володіє досить незначна кількість людей. Підсумком роботи підприємця є його дохід, але крім цього підприємство приносить досить вагому позитивну користь для суспільства, адже створює робочі місця, сплачує податки, швидше налаштовує виробництво відповідно до вимог часу і потреб споживачів. Поряд із цими факторами, нещодавно почали виділяти ще один – інформацію як фактор виробництва. Такий фактор у період сьогодення є досить необхідним, адже без своєчасної одержаної інформації у теперішніх ринкових відносинах в економіці країни неможливо вести ефективно будь-яке виробництво, або ж іншу діяльність (Орищак, Стебло, 1998).

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Сьогодні виробництво є головним рушієм економіки держави, адже не торгівля й обмін є первинним, а саме виробництво, що створює всі необхідні блага людині та є основним чинником добробуту суспільства. В цій статті нами розкрито питання методологічних підходів до питань виробництва, показано наші бачення і рекомендації щодо питання структури та спеціалізації окремих

видів організації виробничих процесів. Розкрито сутність, значення і роль факторів виробництва, як основних важелів ресурсного забезпечення організації виробництва. Відображено окремі позитивні факти ефективного використання наявних виробничих ресурсів в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств Волині.

Вважаємо також важливою основою розвитку виробництва та досягнення бажаних результатів якраз через новітні технології, спеціалізація широкого виробництва продукції, налагоджена мотивація праці через прогресивні форми і методи її оплати та ефективне, цілеспрямоване використання наявних ресурсів.

Результати дослідження мають практичну цінність для підприємств та підприємницьких структур, які прагнуть забезпечити організацію високорентабельного виробництва.

#### **Авторські внески:**

Концептуалізація: Битов Василь  
Зберігання даних: Горбач Людмила  
Формальний аналіз: Битов Василь  
Придбання фінансування: Горбач Людмила  
Розслідування: Горбач Людмила  
Методика: Битов Василь  
Адміністрація проекту: Горбач Людмила  
Ресурси: Горбач Людмила  
Нагляд: Котляров Валерій  
Підтвердження: Котляров Валерій  
Візуалізація: Горбач Людмила  
Написання: Битов Василь

#### **Список бібліографічного опису:**

1. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. К.: Либідь, 1998. 312 с.
2. Варналій З.С. Економічна безпека: навчальний посібник – К.: Знання, 2009.-647 с.
3. Горбач Л.М., Котляров В.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2021. – 620 с.
4. Горкавий В.К., Герасименко Ю.С. Формування собівартості продукції та ефективності витрат в сільськогосподарських підприємствах монографія. Харків, 2015. 239 с.
5. Оришак Я. О. Основи економіки: Підручник. Тернопіль, 1998. - 111 с.
6. Радіонова І.Ф. Загальна економіка: Підручник.: Кам'янець-Подільський, 2002. – 383с.
7. Рясних С.Г. Основи фінансового менеджменту: навчальний посібник, К.: «Академвидав», 2010.- 336 с.

#### **References:**

1. Bandurka O. M. Financial activity of the enterprise: Textbook. K.: Lybid, 1998. 312 p.
2. Varnalii Z.S. Economic security: a study guide - K.: Znannia, 2009.-647 p
3. Horbach L.M., Kotlyarov V.O. Enterprise economics: a study guide. - K.: "Condor", 2021. - 620 p.
4. Gorkavy V.K., Gerasimenko Yu.S. Formation of production cost and cost efficiency in agricultural enterprises monograph. Kharkiv, 2015. 239 p.
5. Orishchak Ya. O. Basics of economics: Textbook. Ternopil, 1998. - 111 p.
6. Radionova I.F. General economics: Textbook.: Kamianets-Podilskyi, 2002. – 383p.
7. Ryasnykh S.G. Fundamentals of financial management: a study guide, K.: "Akademvydav", 2010. - 336 p.

Дата подання публікації 26.07.2022 р.

**DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-18>**

JEL Classification: B40, M10, O3

Кривов'язюк Ігор, к.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>  
[igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua](mailto:igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua)

Igor Kryvovyazyuk, Candidate of Economic Sciences, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>  
[igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua](mailto:igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua)

Ковальчук Надія, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-7621-5882>  
[nadinVkovalchuk@gmail.com](mailto:nadinVkovalchuk@gmail.com)

Nadiia Kovalchuk, Ph. D. in Economics, Associate  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-7621-5882>  
[nadinVkovalchuk@gmail.com](mailto:nadinVkovalchuk@gmail.com)

## ФОРМУВАННЯ ТЕОРІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІННОВАТИКИ В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ КОНЦЕПЦІЙ

У цій статті вперше розкрито особливості формування теорії управлінської інноватики. Основною метою дослідження визначено наукові основи, основні положення та місце теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій. Критичний аналіз літературних джерел та підходів вчених сучасності до вирішення питань підвищення ефективності управлінської діяльності на основі впровадження нових методів, засобів і способів, прийомів управління свідчить про одиначне їх розкриття в окремих сучасних наукових концепціях, тоді як цілісне розкриття найбільш важливих концептуальних положень теорії управлінської інноватики лишилось поза увагою. Актуальність вирішення представленої наукової проблеми полягає в необхідності формування особливої інтегративної науки, що покликана розкрити численні закономірності, притаманні різноманітним економічним процесам і явищам, виявляє взаємозв'язок з розвитком суспільства в цілому, визначаючи цільове спрямування, принципи та методи удосконалення управлінської діяльності на різних рівнях управління, виявляє тісний зв'язок із сукупністю важливих наукових та практичних завдань, що стосуються сучасних наукових концепцій. Методологічну основу дослідження становить система наступних методів: узагальнення та синтезу – для визначення сутності управлінської інноватики як науки; абстрактно-логічний – для розкриття взаємозв'язку таких складових управлінської інноватики як управління, інноватика, технологія; аналізу та синтезу – при розкритті основних положень та встановлення місця теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій. Об'єктом дослідження є вивчення взаємодії методів і засобів, прийомів управління в різних сферах функціонування економічних процесів. У статті подано результати застосування загальнонаукових методів дослідження для формування новітнього напрямку сучасної теорії – управлінської інноватики. Результати дослідження можуть бути корисними для науково-педагогічних працівників і керівників різних рівнів управління економіки.

**Ключові слова:** економічна теорія, управлінська інноватика, наукова концепція, основні положення теорії управлінської інноватики, технології управління.

## FORMING MANAGERIAL INNOVATION THEORY IN THE SYSTEM OF MODERN SCIENTIFIC CONCEPTS

The peculiarities of forming managerial innovation theory are disclosed for the first time in this article. The main purpose of the research is to determine the scientific foundations, main principles and the place of the theory of managerial innovation in the system of modern scientific concepts. A critical analysis of literary sources and approaches of modern scientists to solving the issues of increasing the efficiency of management activity based on the introduction of new methods, means and ways, techniques of management is made. It shows their individual disclosure in separate modern scientific concepts, while the holistic disclosure of the most important conceptual principles of the theory of managerial innovation has been neglected. The relevance of solving the presented scientific problem lies in the need for forming of a special integrative science, which is designed to reveal numerous regularities inherent to various economic processes and phenomena, reveals the relationship with the

development of society as a whole, determining the target direction, principles and methods of improving management activities at different levels of management and also reveals a close connection with a set of important scientific and practical tasks related to modern scientific concepts. The methodological basis of the research is a system of the following methods: generalization and synthesis – to determine the essence of managerial innovation as a science; abstract-logical – to reveal the interrelationship of such components of managerial innovation as management, innovation and technology; analysis and synthesis – when revealing the main principles and establishing the place of managerial innovation theory in the system of modern scientific concepts. The object of the research is the study of the interaction of methods, means and techniques of management in various spheres of functioning of economic processes. The article presents the results of the application of general scientific research methods for the formation of the newest direction of modern theory – managerial innovation. The results of the study can be useful for scientific and pedagogical workers and managers at various levels of economy management.

**Key words:** *economic theory, managerial innovation, scientific concept, basic principles of managerial innovation theory, management of technology.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні наукові концепції в економіці та управлінні, що розвинулись в другій половині ХХ століття, стосувались переважно розвитку організаційних структур, формування стійких ринків збуту продукції, створення та поширення інтеграційних об'єднань, забезпечення тотального контролю якості, удосконалення бізнес-процесів тощо. З початком ХХІ століття такі концепції спрямовували свою увагу на вирішення проблематики застосування ІКТ, розвитку лідерства, поширення соціального підприємництва, антикризового управління та управління в умовах виникнення непередбачуваних обставин (поширення пандемії COVID-19). Ці та інші напрямки знайшли своє відповідне відображення у формуванні теорії розвитку сучасних наукових концепцій. Та варто підкреслити, що таке формування відбувалось в першу чергу завдяки виникненню та поширенню нових ідей в системі управління, зокрема появи нових методів і засобів управління, значною мірою сприяючи створенню одному з новітніх напрямків сучасної теорії – управлінської інноватики.

Управлінська інноватика покликана забезпечити якнайкраще використання методів і засобів, прийомів управління в різних сферах функціонування економічних процесів. Вона виявляє тісний зв'язок із сукупністю важливих наукових та практичних завдань, що стосуються кожної окремо взятої наукової концепції, забезпечуючи сталий розвиток економіки, сприяючи підвищенню ефективності управління на макро-, мезо- та мікрорівні, формуючи систему заходів антикризового характеру та т.і. Вище зазначене переконливо свідчить про актуальність досліджуваної тематики та важливість вивчення особливостей формування теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій.

Дане дослідження виконано в межах науково-дослідної теми «Управлінські інновації в методології вирішення проблем розвитку підприємництва та забезпечення досконалості бізнесу» (№ д/р: 0121U108254).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Теорія управлінських інновацій є своєрідним синтезом існуючих підходів до удосконалення управлінської діяльності на різних рівнях управління організаційних утворень та економіки загалом. Так, результатами досліджень встановлено сильний позитивний вплив управління інформаційними технологіями на підтримку управлінських інновацій, що забезпечує покращення реалізації бізнес-процесів, отримання кращих результатів з позицій якості обслуговування, оптимізації часу та ступеня задоволеності клієнтів (Alsalm, 2020), що вказує на необхідність врахування положень теорії кібернетики. Також хочемо відзначити, що однією з найбільш рушійних сил для управлінських інновацій виступають особистісні цінності (Nedelko & Potocan, 2019). Управлінським інноваціям може сприяти й відкритість фірм, на що суттєво впливають тиск з боку клієнтів і прагнення до легітимності (Bocquet & Dubouloz, 2020). Тобто важливим є врахування інтегрованості положень інституціональної та раціональної теорій. До числа важливих чинників, що впливають на поширення

управлінських інновацій дослідники відносять і формування інтелектуального капіталу (*Buenechea-Elberdin та ін., 2018*), що вказує на цінність використання окремих положень теорії управління знаннями. Узагальнення взаємозв'язку управлінських і організаційних інновацій демонструє комплексна концепція, що ґрунтується на різноманітних онтологічних та епістемологічних традиціях та дисциплінах (*Pitsis та ін., 2013*). Дослідження управлінських інновацій здійснюється й в контексті нових підходів до розробки стратегічних завдань розвитку, модифікації процесів управління, вирішення проблем мотивації, організаційної адаптації (*Damanpour & Aravind, 2012*). Управлінські інновації також відіграють важливе значення для отримання переваг відкритих інноваційних стратегій (*Mignon та ін., 2020*) та стратегій антикризового управління (*Kryvovuzhuk & Strilchuk, 2016*). Це вимагає вивчення взаємозв'язку управлінської інноватики з теоріями стратегій, управління змінами, теорією інновацій, теорією антикризового управління. Деякі вчені зосереджують увагу на визначенні сутності та характеристики управлінської інноватики, зокрема й факторів, які визначають управлінські інновації в контексті нової інституціональної теорії (*Favoreu & Carassus, 2019*). Найважливішим взаємозв'язком між управлінськими та технологічними інноваціями є основним фактором створення вартості та підвищення ефективності бізнесу (*Hamidi & Benabdellil, 2015*), його слід розглядати як один із дієвих шляхів вирішення проблем бізнесу. Загалом притримуючись попередньої точки зору, також пропонується виділяти три основні форми управлінських інновацій: загальні управлінські інновації, концептуальні управлінські інновації та ре-інновації (*Najm & Alhmeidiyeen, 2019*). Розроблена австралійськими вченими модель управлінської інноватики на основі результатів метааналізу демонструє взаємозв'язок з драйверами управлінських інновацій, управлінням знаннями, організаційним навчанням, загальними результатами діяльності і фінансовими результатами, що є корисним з позицій уточнення сфер впливу управлінських інновацій (*Khosravi та ін., 2019*). Тобто прослідковується тісний зв'язок з концепцією інноватики. Ще однією зі сфер впливу управлінських інновацій авторами виокремлено експортно-імпорту діяльність (*Kryvovuzhuk та ін., 2020*). Як відзначається науковцями, такий тип інновацій відіграє пріоритетне значення для розвитку підприємництва на різних його рівнях: для великого, середнього та малого бізнесу (*Kryvovuzhuk, 2022*). Відтак, теорія управлінської інноватики має взаємозв'язок з теорією підприємництва. Також хочемо виділити окремі проблемні моменти, що стосуються формування та розвитку теорії управлінських інновацій. Зокрема, ще й досі до кінця не вирішеним є питання методології вимірювання ступеня здатності управлінських інновацій як з позицій результативності окремих функцій управління, так і його компетенції загалом (*Ayhan & Oztemel, 2014*). Особливої уваги заслуговує й концепція антикризового управління (*Kryvovuzhuk, 2014*).

Підкреслюючи значний внесок авторів у аналізованій проблематиці, хочемо відзначити, що зміст їх наукових публікацій свідчить про одиничне розкриття теорії управлінської інноватики в окремих сучасних наукових концепціях, тоді як цілісне подання найбільш вагомим її концептуальних положень лишилось поза увагою. Наукова значущість вирішення окреслених проблемних питань визначає необхідність розкриття особливостей формування теорії управлінської інноватики.

**Метою статті** є розкриття наукових основ, основних положень та місця теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій.

**Методологія та методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становить система застосованих для отримання кінцевих результатів методів: узагальнення та синтезу – для визначення сутності управлінської інноватики як науки; абстрактно-логічний – для розкриття взаємозв'язку таких складових управлінської інноватики як управління, інноватика, технології; аналізу та синтезу – при розкритті основних положень та визначення місця теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій.

**Результати.** Управлінська інноватика поєднує в собі найкращі риси таких наук як управління, інноватика та технології (рис. 1).



Рис. 1. Управлінська інноватика в синтезі наук, що її формують  
Джерело: побудовано автором

З позицій управління важливим є врахування закономірностей організації управлінського процесу, що виникають у відносинах між людьми, особливостей здійснення прийомів управління, реалізації методів впливу на об'єкт управління та визначає способи передбачення перебігу процесів, що досліджуються. Не менш важливим є врахування нових ідей управління в ході його еволюції як науки, переміщення уваги з виробничих процесів до задоволення потреб ринкового середовища (рис. 2).

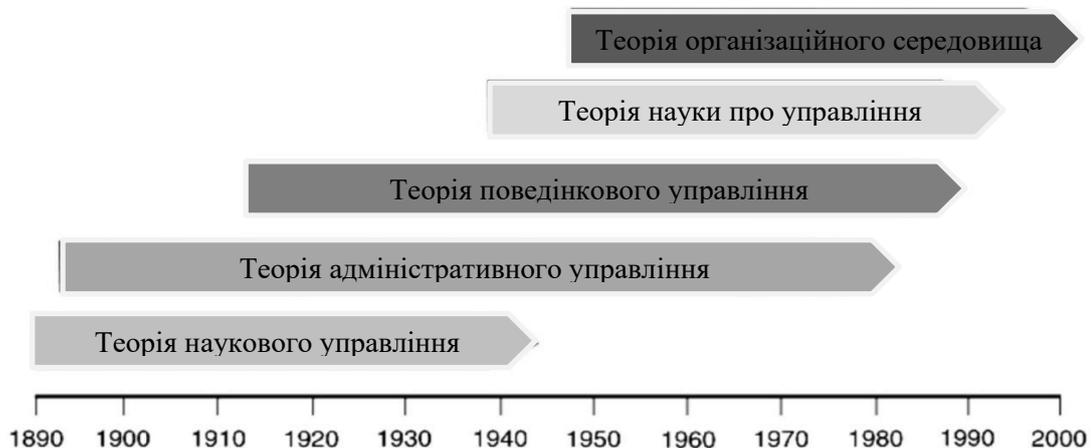


Рис. 2. Еволюція науки про управління  
Джерело: побудовано автором на основі (Smit, Cronje, Brevis & Vrba, 2007)

З позицій інноватики важливе значення має вивчення закономірностей процесу досліджень та розробок, формування інновацій, механізмів змін, подолання протидії впровадженню інновацій, адаптації до них, особливостей використання та розповсюдження інновацій, розвитку інноваційної діяльності, її впливу на конкуренцію та розвиток суспільства, що виступає основою створення нових методів, способів і засобів управління.

В той самий час, еволюція принципів управління з наукового тейлоризму в напрямку розвитку теорії організаційного середовища призвела до необхідності

вивчення ролі функцій управління у формуванні інновацій, результати вимірювання яких представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Можливості слідувати інноваціям у кожній функції управління та їх відносних вагомостях впливу

Функції управління	Можливості	Вагомість впливу
Планування	35,48%	35,48%
Організація	9,68%	9,68%
Керування	87,10%	87,10%
Контролінг	48,39%	48,39%
Координування	22,58%	22,58%
Ступінь управлінської інноваційності	43,23%	-

Джерело: побудовано за (Ayhan & Oztemel, 2014).

Наведене дозволяє стверджувати про важливість концентрування уваги на дослідженні управлінських інновацій у сферах керування та контролю.

Управлінські інновації в згаданому контексті слід розглядати з двох позицій: по-перше, як особливу форму заміни існуючих принципів, структури, процедур, методів, техніки та/або будь-яких компонентів систем управління організації з відповідними змінами, як результат творчої діяльності; по-друге, як нову систему організації та менеджменту чи нових управлінських технологій або нового бізнес-процесу (також слід враховувати, що у багатьох випадках інновації створюються завдяки трансформації існуючих управлінських систем, технологій, процесів) (Bieliaieva N. & Bieliaieva S., 2017).

З позицій застосування теорії технологій необхідним є врахування системи знань про методи та засоби управління, доцільність їх використання для підтримання інноваційного розвитку (таблиця 2).

Таблиця 2. Використання методів і засобів управління в системі інноваційних концепцій

Методи та засоби управління	Концепція оцінювання рішень	Концепція оцінювання ефективності	Концепція системи повернення
Т.О.М.	√	√	
Реінжиніринг	√		
Аутсорсинг	√		
ІТ система	√	√	
Збалансована система показників	√	√	
Петля якості	√	√	
Калібрування	√	√	√
Метод витрат, заснованих на доданій вартості		√	√
Розширення управлінських можливостей	√	√	
Команди самоуправління	√	√	
Зважене проектування	√		
Надихаюче компенсування			√
Оптимізації циклічності	√	√	
Стратегічні альянси	√	√	
Цільове управління		√	
Всебічної ефективності		√	
Матричні організації	√		

Джерело: уточнено автором за (J. Brickley та ін., 2003).

Управлінська інноватика як інтегративна наука покликана розкрити численні закономірності, притаманні різноманітним економічним процесам і явищам, а також виявити взаємозв'язок з розвитком суспільства в цілому, визначаючи цільове спрямування, принципи та методи удосконалення управлінської діяльності на різних рівнях управління організаційних утворень та економіки загалом.

Управлінська інноватика передбачає прийняття керівних, організаційних та оперативних методів та режимів, які є новими для організації та мають на меті підвищити організаційну ефективність (*Favoreu & Carassus, 2019*). Вона також повинна передбачати: «здатність до перманентної генерації інновацій, креативність; вміння використовувати інноваційний потенціал підприємства для утримування високої конкурентної позиції, яка спирається на ключові компетенції; здатність передбачати майбутнє і перспективне мислення; постійний зв'язок з клієнтами з метою ефективного визначення їхніх поточних і майбутніх потреб; наявність колективу творців, інноваторів, гарантуючих високий рівень інноваційності підприємства; відповідний діапазон інформації, необхідної для відповідного оцінювання; еластичність діяльності в пристосовуванні до умов діяльності, що змінюються» (*Sosnowska ma in., 2000*).

До числа загальних принципів, які складають основу управлінської інноватики, слід віднести систему наступних принципів:

- принципи, співвідносні з управлінням: наукової обґрунтованості, узгодженості цілей та дій, системності, циклічності, оптимального поєднання централізації та децентралізації, врахування особистих якостей та цінностей, регламентаційності, врахування потреб та інтересів зацікавлених сторін, економічності та ефективності;

- принципи, співвідносні з інноватикою: відкритості змінам (креативності, здатності до генерації інновацій, перспективності мислення, адаптивності, гнучкості реагування), проактивності управління (клієнтоорієнтованості, конкурентності, вміння формувати інтегровані зв'язки), завершеності управлінських дій (подолання внутрішніх і зовнішніх ризиків, пріоритетності, управлінської волі);

- принципи, співвідносні з технологією: оптимізації ресурсо- та енергозбереження, інтенсифікації (скорочення циклічності протікання) процесів, раціоналізації використання можливостей, технологічної домірності.

Враховуючи унікальність використання ресурсів, можливості отримання синергетичного ефекту в результаті їх поєднання, ступінь використання управлінських можливостей система принципів, що застосовуватиметься на кожному з наявних і потенційних організаційних утворень буде різнитись як на рівнях управління, так і в типах функціонуючих систем.

Також слід пам'ятати, що інновації в управлінні мають деякі особливості, які впливають на їх остаточний результат у конкретних організаційних утвореннях:

- наслідки інноваційних рішень часто важко непередбачити (їх складно проконтролювати, тому помилки виявляються лише після їх впровадження);

- творчість інноваційних рішень (такі рішення вимагають значних інтелектуальних зусиль, що відповідно висуває високі вимоги до компетенцій особи, що приймає рішення);

- конфлікт між операційними, тактичними та стратегічними завданнями (стосується узгодження витрат з цілями);

- неспіввідносність складності та інноваційних витрат із очікуваними доходами, що відкладені в часі (термін окупності інвестиційних проектів в Україні за середніми статистичними оцінками коливається від 6-8 до 10-12 років);

- значні внутрішні та зовнішні ризики для змін управління інноваціями (пов'язані з порушенням задоволення потреб та інтересів зацікавлених сторін).

Інтегративний характер управлінської інноватики як науки розкривають її взаємозв'язуючі складники в системі сучасних наукових концепцій (таблиця 3).

Таблиця 3. Місце теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій

Взаємозв'язуючі складники теорій	Концепція неокласицизму	Концепція інституціоналізму	Кейнсіанська концепція	Концепція раціоналізму
Застосовувані підходи та їх мета	Мікроекономічний аналіз, для покращення взаємодії між постачальниками та користувачами ідей управління	Макрорівневий і порівняльний підходи, для покращення розуміння інституційних та соціально-економічних умов, в яких виникають конкретні управлінські інновації	Макрорівневий підхід, для обґрунтування необхідності управлінських інновацій в сфері державного регулювання	Змішаний підхід, застосування інтегрованих методів управління для покращення розуміння їх впливу на економіку та суспільство
Напрямки досліджень	Вивчається вплив пропозиції та попиту на нові управлінські ідеї та на їх поширення	Вивчаються питання інституційних умов, які сприяють появі та поширенню управлінських інновацій	Вивчаються можливості використання нових управлінських ідей для стимулювання попиту й інвестицій	Вивчається роль менеджерів у створенні та впровадженні нових методів управління
Фактори впливу на інноваційний процес	Постачальники нових ідей і легітимність їх пропозицій	Інституційні умови та ставлення основних груп впливових осіб	Сукупний попит, що впливає на очікувані доходи підприємців	Дії осіб, які керують процесом всередині й зовні організації
Результат управлінських інновацій	Отримання додаткової вартості	Прогресивні зміни в ідеології та практиці управління, задля застосування більш ефективних методів роботи	Прогресивні зміни в практиці управління	Прогресивні зміни в практиці управління в бік більш ефективних методів роботи; проте успіх не гарантований

Джерело: побудовано та уточнено автором на основі (Birkinshaw *та ін.*, 2008).

Як показує практика функціонування різноманітних організаційних утворень, запорукою їх успішної діяльності в майбутній перспективі є їхня здатність забезпечувати відповідність базових цінностей запитам ринкового середовища за допомогою інноваційних методів і засобів управління, результатом застосування яких виступають прогресивні зміни в організаціях і отримання ними доданої вартості.

**Висновки та рекомендації.** В сучасній економічній теорії концептуальною основою формування неокласицизму, інституціоналізму, кейнсіанства та раціоналізму виступають управлінські механізми, що контролюють необхідність та забезпечують здійснення змін. Цей напрям стосується теорії управлінської інноватики, наукові основи, основні положення та місце якої в системі сучасних наукових концепцій вперше розкрито в даній статті.

На основі результатів аналізу змісту наукових праць вчених сучасності з питань підвищення ефективності управлінської діяльності визначено, що положення управлінської інноватики в змісті окремих наукових концепцій розкрито частково, зокрема потребує уточнення суті управлінської інноватики як науки. Шляхом узагальнення та синтезу основних положень таких наук як управління, інноватика та технологія управлінську інноватику пропонується трактувати як інтегративну науку, що покликана розкрити численні закономірності, притаманні різноманітним економічним процесам і явищам, виявити взаємозв'язок з розвитком суспільства в цілому, визначаючи цільове спрямування, принципи та методи удосконалення управлінської діяльності на різних рівнях управління організаційних утворень та економіки загалом.

Розкриття взаємозв'язку таких складових управлінської інноватики як управління, інноватика, технологія також забезпечується завдяки системному розкриттю принципів, які складають основу управлінської інноватики та які рекомендовано застосовувати комплексно: як принципи, співвідносні з управлінням, принципи, співвідносні з інноватикою та принципи, співвідносні з технологією. Проте, обмеженнями щодо застосування даних принципів можуть виступати унікальність використання ресурсів, можливості отримання синергетичного ефекту в результаті їх поєднання, ступінь використання управлінських можливостей.

Визначення місця теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій методом аналізу та синтезу розкриває застосовувані підходи та їх мету,

напрямки досліджень, фактори впливу на інноваційний процес, а також результат управлінських інновацій для концепцій неокласицизму, інституціоналізму, кейнсіанства та раціоналізму. Це дозволяє встановити, як теорія управлінської інноватики забезпечує прогресивні зміни в організаціях або ж отримання ними доданої вартості.

Поза сумнівом, теорія управлінської інноватики покликана стати новітнім напрямком в економічній теорії, а подальші розвідки в напрямку її дослідження слід спрямувати на розвиток методологічних засад оцінювання ефективності реалізації управлінських інновацій.

#### Авторські внески:

Концептуалізація: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Зберігання даних: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Формальний аналіз: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Придбання фінансування: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Розслідування: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Методика: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Адміністрація проекту: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Ресурси: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Нагляд: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Підтвердження: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Візуалізація: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія  
Написання: Кривов'язюк Ігор, Ковальчук Надія

#### References:

1. Alsalm, F. (2020). The role of information technology management in supporting managerial innovation. *Management Science Letters*, 10(11), 2483-2490. DOI: 10.5267/j.msl.2020.4.001.
2. Ayhan, M., & Oztemel, E. (2014). A methodology to measure the degree of managerial innovation. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 153-173. doi:http://dx.doi.org/10.3926/jiem.927.
3. Birkinshaw, J., Hamel, G., MOL, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825-845.
4. Bocquet, R. & Dubouloz, S. (2020). Firm Openness and Managerial Innovation: Rebalancing Deliberate Actions and Institutional Pressures. *Journal of Innovation Economics & Management*, 32, 43-74. https://doi.org/10.3917/jie.032.0043.
5. Brickley, J., Smith, C., Zimmerman, J. and Willett, J. (2003). *Designing Organizations to Create Value*. McGraw-Hill, New York.
6. Buenechea-Elberdin, M., Kianto, A. and Sáenz, J. (2018). Intellectual capital drivers of product and managerial innovation in high-tech and low-tech firms. *R&D Management*, 48: 290-307. https://doi.org/10.1111/radm.12271.
7. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. doi:10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x.
8. Favoreu, C., Carassus, D. (2019). Dynamics of Managerial Innovation. In: Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\_3689-1.
9. Hamidi, S., Benabdeljilil, N. (2015). Managerial and Technological Innovations: Any Relationship?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 286-292. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.890.
10. Khosravi, P., Newton, C., Rezvani A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37 (6), 694-707. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003.
11. Kryvovyazyuk, I. (2014). Crisis and innovative activity of Ukraine's industrial enterprises. *Actual Problems of Economics*, 159 (9), 218-223.
12. Kryvovyazyuk, I.V., Strilchuk, R.M. (2016). Strategic opportunities management at engineering enterprises. *Actual Problems of Economics*, 183 (9), 144-155.
13. Kryvovyazyuk, I., Vakhovych, I., Kaminska, I., Dorosh, V. (2020) Managerial innovations in methodology of solving export-import activity problems and ensuring international corporations business excellence. *Quality - Access to Success*, 21(178), 50-55. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/QAS\_Vol.21\_No.178\_Oct.2020\_p.50-55.pdf.
14. Kryvovyazyuk, I. (2022). Management innovation in the system of modern business decisions. *Economic Forum*, 1(1), 127-134. https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-16.
15. Najm A.N., Alhmeidiyeen M.S. (2019). Managerial Innovation: An Attempt to Interpretation and Evaluation. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 17 (1), 53-68. http://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/REASER17\_05Najm\_P26-41.pdf.
16. Nedelko, Z., Potocan, V. (2019). Personal Values as Drivers of Managerial Innovation: Emerging Research and Opportunities. IGI Global, Hershey.
17. Mignon, S., Ayerbe, C., Dubouloz, S., Robert, M. & West, J. (2020). Managerial Innovation and Management of Open Innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 32, 3-12. https://doi.org/10.3917/jie.032.0003.
18. Pitsis, T.S., Simpson, A., Dehlin, E. (2013). *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*. Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham.
19. Smit, P. J., Cronje, G. J., Brevis, T., & Vrba, M. J. (2007). *Management Principles, A Contemporary Edition for Africa* (4th ed.). Cape Town, South Africa: Juta & Co.
20. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2000). Management of an innovative company. Difin, Warszawa.

Дата подання публікації 03.08.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-19>

JEL Classification: M-11, M-21

Ліпич Любов, доктор економічних наук, професор,  
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
*Луцький національний технічний університет*  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>  
[lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

Lipych. Lyubov, Doctor of Economics, Professor,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities  
*Lutsk National Technical University*  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>  
[lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

## КРИТЕРІЇ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні підвищується значення логістичної стратегії серед функціональних стратегій підприємства. Адже логістична система визначає не тільки хід процесів в операційній сфері, а й впливає на формування більшості цілей і стратегій компанії. Мета статті - розкриття критеріїв вибору логістичних стратегій та ідентифікувати чинник впливу на ефективність використання логістичних систем на підприємстві задля забезпечення його конкурентоспроможності за сучасних умов ведення бізнесу.

Встановлено, що конкурентна логістична стратегія підприємства це добре продумана, спланована та ефективно реалізована діяльність, що становить частину загальної стратегії розвитку підприємства щодо: скоординованих у часі та просторі закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу, що сприяють наявності продуктів і послуг та відповідної інформації, яка дозволяє постачати сировину та матеріали у фіксованій кількості, асортименті, якості, протягом визначеного часу, за оптимальних витрат, до визначеної точки виробничого процесу, та забезпечує досягнення економічних результатів і конкурентних переваг. Доведено, що основними критеріями вибору конкурентних логістичних стратегій є зниження витрат і диференціація послуг. Тому при формуванні логістичної стратегії підприємства слід використовувати криву залежності рівня логістичного обслуговування від необхідного рівня витрат, включаючи їх альтернативні комбінації. Ідентифіковано конкурентні логістичні стратегії підприємства: переваги у витратах, диференціації логістичних послуг та фокусування.

Зазначено, що для реалізації конкурентних стратегій підприємство повинно мати ефективну логістичну систему. Її сутність включає оцінку ефекту з точки зору цілеспрямованості діяльності в контексті двох основних вимірів. Перший вимір - ринковий, спрямований на формування оптимальної структури вартості, прийнятної для клієнта. У другому вимірі розглядається рентабельність видів діяльності та витрати на їх реалізацію. Звідси випливає, що для оцінки ефективності логістичної системи слід використовувати критерії цілеспрямованості, ринкової корисності та раціонального управління. Обґрунтовано, чинники впливу на ефективність логістичної системи.

**Ключові слова:** логістична конкурентна стратегія, логістична система, критерії вибору, зниження витрат, диференціація послуг, чинники впливу, логістична стратегія переваги у витратах, стратегія диференціації логістичних послуг та стратегія фокусування.

## CRITERIA FOR SELECTING COMPETITIVE LOGISTICS STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

Today, the importance of logistics strategy among the functional strategies of the enterprise is increasing. After all, the logistics system determines not only the course of processes in the operational sphere, but also influences the formation of most of the company's goals and strategies. The purpose of the article is to reveal the criteria for choosing logistics strategies and to identify the factor influencing the efficiency of logistics systems in the enterprise to ensure its competitiveness in modern business conditions.

It is established that the competitive logistics strategy of the enterprise is a well-thought-out, planned and effectively implemented activity that is part of the overall development strategy of the enterprise for: coordinated in time and space procurement, storage, transportation, distribution. allows you to supply raw materials in a fixed quantity, range, quality, within a certain time, at optimal cost, to a certain point of the production process, and ensures the achievement of economic results and competitive advantages. It is proved that the main criteria for

choosing competitive logistics strategies are cost reduction and differentiation of services. Therefore, when forming the logistics strategy of the enterprise should use the curve of dependence of the level of logistics services on the required level of costs, including their alternative combinations. Competitive logistics strategies of the enterprise are identified: cost advantages, differentiation of logistics services and focusing.

It is noted that to implement competitive strategies, the company must have an effective logistics system. Its essence includes the assessment of the effect in terms of purposefulness in the context of two main dimensions. The first dimension is the market, aimed at forming the optimal value structure acceptable to the client. The second dimension considers the profitability of activities and the cost of their implementation. It follows that the criteria of purposefulness, market utility and sound management should be used to assess the efficiency of the logistics system. The factors influencing the efficiency of the logistics system are substantiated.

**Key words:** *logistics competitive strategy, logistics system, selection criteria, cost reduction, service differentiation, impact factors, logistics cost advantage strategy, logistics services differentiation strategy and focus strategy.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Діяльність керівників підприємств охоплює широкий спектр обов'язків: виробництво, розподіл та постачання, проблеми простору, часу та витрат, віддаленості від ринків збуту, сировини та напівфабрикатів. Сильна конкуренція на ринку вимагає найвищої ефективності потоку інформації, продуктів і ресурсів.

Варто підкреслити, що нині конкурують між собою не підприємства, а цілі ланцюги постачання. З цієї причини більшість підприємств розглядають логістику як стратегічну можливість створення конкурентної переваги. Тому логістична стратегія є компонентом стратегічного планування і її включають в загальну стратегію розвитку компанії. Тобто сьогодні підвищується усвідомлення місця та значення логістичної стратегії серед функціональних стратегій підприємства. Адже логістична система визначає не тільки хід процесів в операційній сфері, а й впливає на формування більшості цілей і стратегій компанії.

Залежно від підприємства логістична стратегія може мати різні форми, від структурованого плану до систематизованих канонів дій, прийнятих в рамках загальної стратегії. У новітніх підходах до логістики особлива увага приділяється відносинам, що зв'язують окремі фази логістичного процесу, підкреслюється необхідність динамічного підходу до логістики, вказується на необхідність широкого, поза межами підприємства, погляду на логістичні процеси (Бутов, 2013).

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** [6], конкурентоспроможності підприємства та їх оцінка розглядається в роботах Бутова А. [1], Портера М. Е. (Porter) [2], Шишкін В.О. [3], Дарр В.(Darr) [4], Феу П.( Fey ) [5], Сімон Х. (Simon) [6], Куммер С.(Kummer) [7], Вебер Дж. (Weber) [7], Кеіл У (Kie1) [8], Шульц Х. (Schult) [9], Вітковські Я. (Witkowski) [10], Хвищун Н.[11].

Разом із тим, невирішеними на сьогодні залишаються питання адаптації логістичних стратегій до стрімких змін політичних та економічних умов.

**Цілі статті** - розкриття критеріїв вибору логістичних стратегій та ідентифікувати чинник впливу на ефективність використання логістичних систем на підприємстві задля забезпечення його конкурентоспроможності за сучасних умов ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У науковій літературі логістичні стратегії згадуються як одна з наймолодших груп, як правило, функціональних стратегій підприємства.

Важко точно визначити перші спроби стратегічного підходу до логістики, що сприяли початку ідентифікації логістичної стратегії. Істотною новизною у сприйнятті логістики стала поява її системної концепції, яка містить у собі значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій. Нині логістичні стратегії стають засобом конкуренції, а також методом отримання підприємствами конкурентної

переваги. Завдяки їм підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні додаткові користі (цінності). Ці додаткові цінності можуть стосуватися і еластичності постачання щодо величини партії, і еластичності щодо умов оплати, і еластичності щодо термінів та місця виконання замовлення. Їх можна вигідно проаналізувати в контексті галузевої моделі М. Е. Портера (Porter), де в стратегії низьких витрат логістика розглядається в таких аспектах (Porter, 2008):

- підвищення конкурентоспроможності,
- зниження логістичних витрат (збереження позиції найдешевшого виробника),
- поєднання логістичної стратегії та інших функціональних стратегій підприємства,
- ефективного використання ресурсів.

Досягненню цих цілей допомагає реалізація таких конкурентних логістичних стратегій: зниження витрат, диверсифікації логістичних послуг та фокусування.

Можна представити довгий перелік чинників, що формують і характеризують мережі постачання і логістичні стратегії. На цьому тлі сформульовано багато визначень логістичної стратегії (з урахуванням етапів її розвитку, способів сприйняття, місця в загальній стратегії логістики компанії, типу продукту, характеру попиту, часу поповнення запасів, прибутку та відносин з клієнтами) (Шишкін, 2019). Варто підкреслити, що метою будь-якої стратегії є створення довгострокових можливостей для успіху за допомогою використання конкурентної переваги, яка не повинна обмежуватися вузьким розумінням економічної конкуренції. Стратегія також має бути концепцією, яка виокремлює можливості, включаючи інновації, репутацію, стратегічні ресурси та архітектуру компанії, тобто відносини між працівниками та зв'язки з клієнтами, постачальниками та іншими підприємствами галузі.

Логістичні стратегії дуже по-різному визначаються та розуміються залежно від потреб організації, її середовища та суб'єктивізму творців. З точки зору зростаючого значення важливості управління на підприємстві, найпоширеніші визначення стосуються: інтеграції функцій і процесів, консолідації, ліквідації запасів, скорочення циклу, диференціації обслуговування споживачів, співпраці в системі «постачальник – одержувач» логістичного аутсорсингу, логістичних інновацій.

Логістичні стратегії постійно модифікуються в результаті зміни поглядів, концепцій управління і вимог економічної реальності. Найчастіше логістична стратегія трактується як цілісна система операцій у сфері постачання, зберігання, транспортування та дистрибуції реалізація яких полягає в забезпеченні досягнення довгострокових цілей логістичної діяльності підприємства.

Опитування керівників логістичних компаній та провідних менеджерів-логістів дозволяє трактувати логістичну стратегію в практичному плані як:

- правильно сплановану структуру розподілу,
- чітко визначені правила вимог клієнтів щодо якості та рівня обслуговування,
- чітке визначення позиції компанії на ринку по відношенню до конкурентів,
- визначення обсягу функцій, переданих за межі компанії,
- оптимізацію основних сфер, які генерують логістичні витрати, наприклад, зберігання, транспортування, інвентаризацію тощо.

Формулюючи визначення логістичної стратегії підприємства, слід зазначити, що це має бути: добре продумана, спланована та ефективно реалізована діяльність, що становить важливу частину загальної стратегії розвитку підприємства щодо: скоординованих у часі та просторі закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу, що сприяють наявності продуктів і послуг та відповідної інформації, яка дозволяє постачати сировину та матеріали у фіксованій кількості, асортименті, якості, протягом визначеного

часу, за оптимальних витрат, до визначеної точки виробничого процесу, та забезпечує досягнення задовільних економічних результатів і конкурентних переваг.

Отримання конкурентної переваги можливе лише при дотриманні її основних критеріїв, тобто вона повинна (*Darr, 1992*):

- стосуватися характеристик релевантних для клієнта;
- ідентифікуватися покупцями;
- конкуренти не здатні її легко скопіювати.

Тому при прийнятті стратегічних рішень в логістичній діяльності необхідно систематично ідентифікувати та використовувати всі чинники успіху. Вони визначають логістичну структуру компанії та її поведінку на ринку (*Fey, 1989*). Орієнтована на ринок логістична стратегія охоплює формування основної маркетингової та логістичної пропозиції компанії та визначення довгострокових цілей і структур. Вона включає всі рішення щодо позиціонування логістичних послуг на кривій залежності між рівнем їх надання та рівнем витрат, необхідних для їх реалізації (*Simon, 1988*).

До найважливіших конкурентних переваг, з точки зору логістики, можна віднести можливість зниження витрат і диференціацію послуг. Тому при формуванні логістичної стратегії підприємства використовують криву залежності рівня логістичного обслуговування від необхідного рівня витрат, включаючи їх альтернативні комбінації. Ця функція представляє як стратегію логістики ресурсів, так і маркетингову стратегію рівня обслуговування. Функція представлена у вигляді графіка, який складається з осі, що відображає привабливість логістичних витрат, та осі, що відображає привабливість диференціації логістичних послуг (*Darr, 1992*). Привабливість логістичних витрат вимірюється їх величиною. Тому слід проаналізувати наслідки їх можливого зниження. В одних галузях незначне зниження витрат може призвести до значної конкурентної переваги, а в інших – за рахунок існування значних можливостей диференціації - може відігравати лише маргінальну роль. Таким чином, реалізація переваги у витратах повинна підлягати постійному контролю в усіх центрах витрат, по всьому ланцюгу вартості, з точки зору бізнес-одиниць, що репрезентують відносини продукт-ринок, і враховувати наслідки результуючої дегресії (зменшення) витрат. Можливості зниження витрат можна шукати як в оптимізації послуг, так і в підвищенні ефективності інтегрованої логістичної системи (*Kummer, Weber 1994*). Зниження витрат посилює конкурентну позицію та збільшує можливості диференціації пропонованої продукції.

Подібним чином оцінюється оптимальність рівня надання послуг. Його можна підвищити за рахунок постачання з більшою точністю, надійністю, швидкістю та гнучкістю. Після аналізу логістичних критеріїв диференціації, слід оцінити важливість кожного з них та необхідність їх зміни (*Kummer, Weber 1994*). Далі критерій зниження логістичних витрат порівнюється з критерієм диференціації логістичних послуг.

На основі вище означених критеріїв компанії мають можливість ідентифікувати власну конкурентну позицію. Оцінка потенціалу успіху, ефективність логістичної концепції компанії здійснюється шляхом порівняння співвідношення між можливістю зниження витрат (привабливість логістичних витрат) та можливістю підвищення рівня надання послуг (привабливість логістичної диференціації) (рис. 1).

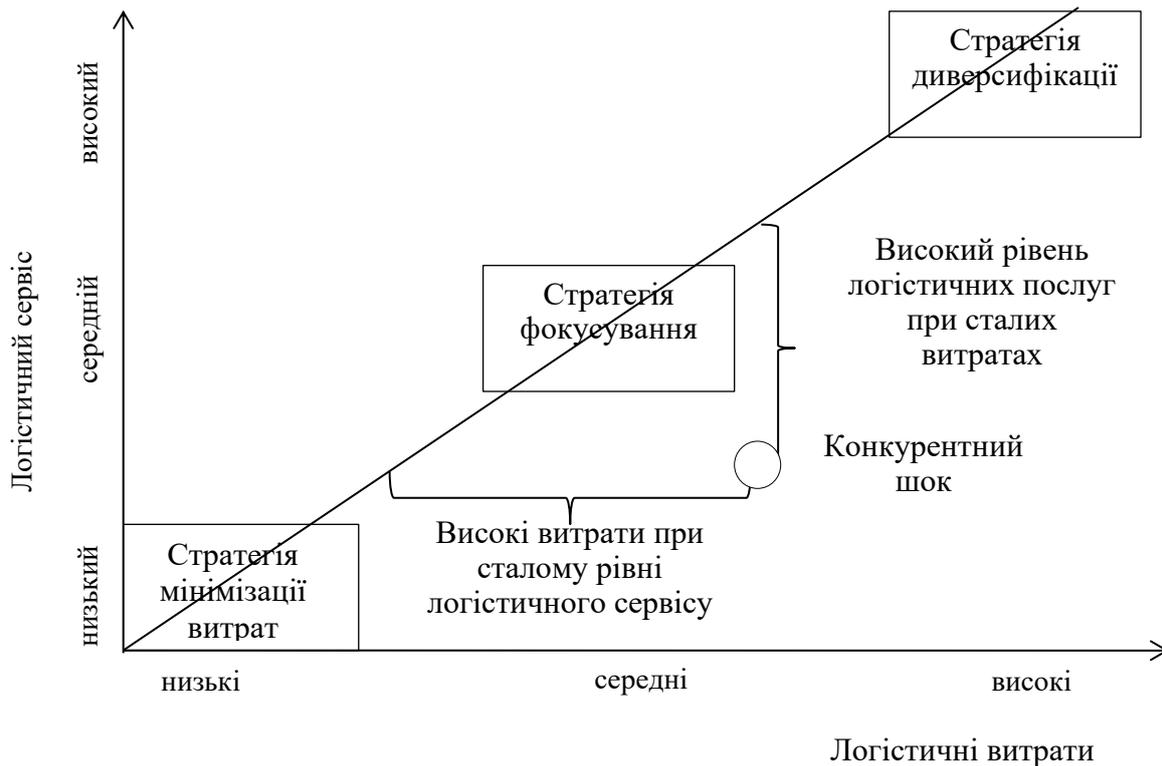


Рис. 1. Базові критерії вибору логістичної стратегії  
Джерело: власні напрацювання на основі (Kiel, 1998).

Підвищення рівня «вихідних» послуг - наприклад, краще обслуговування або висока якість послуг, спричиняє підвищенню рівня послуг у всьому логістичному ланцюгу, що супроводжується збільшенням «вхідних» логістичних витрат, тобто підприємство має можливість знизити витрати при одночасному збереженні поточного рівня логістичних послуг.

При формуванні логістичної стратегії, визначенні позиції продукту та ринкової позиції компанія, з метою отримання конкурентної переваги, може вибрати одну з трьох конкурентних стратегій:

- стратегія переваги у витратах (наприклад, логістична діяльність повинна призвести до зниження витрат приблизно на 8% у наступні два роки) - вимагає послідовного використання ефектів зменшення витрат на одиницю продукції та пов'язане з цим вивільнення капіталу, а також постійного контролю витрат. Логістичні системи повинні мати можливість транспортувати великі партії товарів на великі відстані, зберігаючи при цьому мінімальний рівень витрат. Відповідно фактором ринкового успіху будуть низькі логістичні витрати, особливо в галузях, де частка логістичних витрат у загальних витратах дуже висока, наприклад, в автомобільній промисловості. Схожу ситуацію можна спостерігати у сфері споживчих товарів, які характеризуються високою конкурентоспроможною динамікою. Тоді навіть ненабагато нижчі логістичні витрати можуть стати основою ринкового успіху (Schult, 1995);

- стратегія диверсифікації логістичних послуг (наприклад, протягом двох років рівень сервісного обслуговування повинен зрости на 5% порівняно з конкурентами) - її суть полягає в представленні продукту його одержувачам таким чином, щоб він сприймався як унікальний продукт. Стратегія диференціація може бути реалізована шляхом формування стилю товару/бренду або за якістю, наприклад, оснащення продукту додатковими послугами, серед яких насамперед слід відзначити високий рівень

пропозиції (наприклад, у постачанні запчастин (Schult, 1995);

- стратегія орієнтації на вибрані сегменти ринку (фокусування) - вимагає зосередження діяльності компанії на певній групі споживачів, на певному географічному ринку або на певному виробництві. Конкурентна перевага може бути досягнута шляхом диференціації, тобто адаптації до конкретних потреб і побажань покупців одного сегменту ринку, або лідерства за витратами в даному сегменті ринку (Schult, 1995);

- конкурентний люк - це неприйнятний напрямок стратегічного розвитку, оскільки реалізація невеликих переваг для покупця при високих логістичних витратах, в середньо- або довгостроковому періодах, знизить рівень отриманого прибутку. Прогалини в конкурентних перевагах, якщо їх не компенсувати заходами в інших функціональних сферах, можуть навіть загрожувати існуванню підприємства.

Для реалізації конкурентних стратегій підприємство повинно мати ефективну логістичну систему. Ефективність логістичної системи - це поняття, що відображає відповідну реляцію між ефективністю, цілями та витратами з точки зору структури та динаміки. Її сутність включає оцінку ефекту з точки зору цілеспрямованості діяльності в контексті двох основних вимірів. Перший вимір - ринковий, спрямований на формування оптимальної структури вартості, прийнятної для клієнта. У другому вимірі розглядається рентабельність видів діяльності та витрати на їх реалізацію. Звідси випливає, що для оцінки ефективності логістичної системи слід використовувати критерії цілеспрямованості, ринкової корисності та раціонального управління (Witkowski, 2017).

Коли ми оцінюємо економічну ефективність та результативність логістичного менеджменту, важливе значення має елімінація часу логістичних операцій. Елімінація часу виконання логістичних операцій полягає у використанні методу цілісності часу виробництва. Р. Халл, визначаючи цей метод як філософію виробництва, зазначає: «це транспортування і доставка матеріалів з метою постачання необхідних ресурсів та матеріалів у певний час у певному місці». Таким чином метод цілісності часу виробництва містить весь процес виробництва з постачанням необхідної кількості ресурсів та матеріалів у певний час (Хвищун, 2011). Оптимізація часу виробництва продукції завдяки логістичному аналізу цього процесу значно впливає на кінцеву ціну виробу. Один і той самий продукт може бути виготовлений підприємством при різних способах організації його діяльності. За логістичною концепцією, додавання вартості товару відбувається в процесі корисної зміни параметрів часу, місця і форми. Отже, вартість товару формується протягом всього ланцюга, однак завдяки логістиці підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування споживачів, надаючи певні додаткові послуги, окрім тих, які забезпечує виробничий процес (Хвищун, 2011).

Сучасний підхід до логістичної діяльності компанії повинен бути спрямований на максимізацію рентабельності вкладеного капіталу. На створення прибутку впливають виробничі чинники та матеріально-технічні витрати. Неможливо отримати прибуток без правильного планування та прийняття правильних управлінських рішень.

Рішення, які приймає вищий менеджмент, визначаються розміром і структурою активів підприємства, його капіталом, вибором джерел фінансування, технічними та організаційними чинниками. Вони повинні зосереджуватися на розробці довгострокової стратегії розвитку логістичної діяльності, спрямованої на систематичне підвищення ефективності управління, за рахунок підвищення прибутковості наданих послуг. У логістичних системах особливе значення надається цілям, спрямованим на формування оптимальної структури вартості та рівня витрат, а також виявлення та активізацію потенціалу ефективності логістичної системи.

Прийнята сьогодні логістична ідеологія «customer focused manufacturing» (виробництво, орієнтоване на покупця) на перше місце висуває вимоги гнучкості

виробництва і використання зворотного зв'язку між стадіями товароруку. Відповідно до цих вимог, пристосування до інтересів споживачів потребує від підприємств виробників не просто адаптації товару до потреб конкретного покупця, а й підтримки постійного зворотного зв'язку з ним і адаптації всього ланцюга до таких потреб. Результатом реалізації цих умов є підвищення якості обслуговування і, перш за все, скорочення часу виконання замовлень та дотримання узгодженого графіка поставок. Слід зазначити, що надмірна диверсифікація виробничого асортименту та компонентів продукції сприяє збільшенню виробничих процесів. Їх обмеження дозволяє підвищити гнучкість, скоротити час реагування на потреби ринку та знизити рівень товарних запасів підприємства (Бутов, 2013).

Сучасне підприємство не може максимізувати прибуток і задовольняти власні інтереси, розглядаючи споживачів та постачальників як опонентів, а має прагнути до максимально ефективної співпраці. Важливим є вибір постачальників на основі ретельного аналізу їх фінансового стану та оцінці якості сировини та матеріалів.

Варто підкреслити, що втрати у сфері транспортування часто пов'язані з великими відстанями між підрядниками, занадто великою кількістю проміжних пунктів. Близьке розташування постачальника сприяє покращенню перевезень дозволяє зменшити товарні запаси та скоротити час транспортування.

Ефективність логістичних систем також можна оцінити за допомогою моделей обліку витрат, зокрема обліку фактичних, стандартизованих і нормативних витрат; в їх основі лежать постійні і змінні витрати. Заслужує на увагу збалансований підхід до визначення ефективності логістичної системи, який вказує, що позитивний баланс входів і виходів логістичної системи в певний період часу є підтвердження її ефективності. Логістична система ефективна, якщо мета досягнута і ефекти перевищують вхідні ресурси збережено.

Основною рисою сучасного бізнесу є ідея про те, що конкурують не підприємства, а ланцюги постачання (постачальницько-збутові ланцюги), а успіх або провал ланцюгів постачання визначається на ринку кінцевим покупцем. Отримання покупцем потрібного продукту в потрібному місці у потрібний час - не тільки вимога процвітання (домогтися конкурентного успіху), але і ключовий момент виживання на ринку. Отже, задоволення потреб покупців і знання ринку є вирішальними елементами для розгляду, коли підприємство намагається виробити нову логістичну стратегію. Тільки при повному розумінні потреб і обмежень ринку підприємство може розробити стратегію, яка задовольнить як учасників логістичного ланцюга, так і кінцевих споживачів (покупців).

Підвищенню ефективності логістичної діяльності сприяють чинники, представлені на рис. 2.

Як показують залежності, представлені на рис.2, особливе місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі можуть посісти конкурентні переваги, пов'язані з логістичною діяльністю, що зумовлюються змінами у пріоритетах формування ланцюгів вартості і, відповідно, появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності.

Створити ідеальну для всіх підприємств логістичну систему неможливо. У кожного з них вона буде іншою, оскільки її метою є досягнення конкретних стратегічних завдань, реалізація конкретних логістичних стратегій.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Розробка ефективної логістичної стратегії, а тим більше її реалізація не просте завдання, оскільки вся система розподілу стає дедалі складнішою і вимагає широкого погляду не тільки на питання логістики. Спостерігається відкриття нових ринків, збільшується відстань між постачальниками. Значно розширився асортимент товарів і послуг, зросли вимоги споживачів. Тому

інноваційність компанії, швидкість реакції на зміни та гнучкість є важливими чинниками, що визначають її успіх.



Рис. 2. Чинники впливу на ефективність логістичної системи.

Джерело: власні напрацювання Джерело: власні напрацювання.

Ідентифікація логістичної стратегії має бути пов'язана з упорядкованістю погляду на саму стратегію і на логістичну систему зокрема. Суть ефективного функціонування логістичної системи на підприємстві полягає у досягненні цілей, що поставлені перед підприємством. Цілі логістичної системи зазнають модифікації та змін відповідно до мінливих умов, в яких вона функціонує. Для того щоб визначити спрямованість, масштаби та успішність функціонування логістичної системи, необхідно визначити її ефективності.

В даний час більшість підприємств стикаються з необхідністю побудови нових стратегій або внесення змін на основі зміни вимог ринку та фінансової ситуації. Тому зростає роль відбору та навчання персоналу. У наш час ефективний менеджер повинен не тільки досконало розуміти потреби потенційних клієнтів, а й знати, рушійні сили цих потреб і шляхи їх задоволення, а також вміти оцінити можливості підприємства та його оточення.

**Авторські внески:**

- Концептуалізація: Ліпич Любов
- Зберігання даних: Ліпич Любов
- Формальний аналіз: Ліпич Любов
- Придбання фінансування: Ліпич Любов
- Розслідування: Ліпич Любов
- Методика: Ліпич Любов
- Ресурси: Ліпич Любов
- Нагляд: Ліпич Любов
- Підтвердження: Ліпич Любов
- Візуалізація: Ліпич Любов
- Написання: Ліпич Любов

**Список бібліографічного опису:**

- 1.Бутов А. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. Зб. наук. праць. Тернопіль. 2013. Том 14. № 2. С. 124-131.
- 2.Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy." Harvard business review 86.1 (2008): 25-40.
3. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics". № 14. (2019). С. 296-300.
- 4.Darr W. Integrierte Marketing-Logistik. Gabler Verlag, Wiesbaden. 1992.
- 5.Fey P. Logistik-Management und Integrierte Unternehmensplanung, Barbara Kirsch Verlag, Miinchen 1989.
- 6.Simon H. Management strategische Wettbewerbsvorteile. Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. 1988. Nr. 4.
- 7.Kummer S., Weber J. Logistik Management. Poeschel Verlag. Stuttgart 1994.
- 8.Kiel U. Logistik - Ein strategischer Erfolgsfaktor fur Versandunternehmen, [in:] Handbuch Strategischer Fiihrung, H. Henzel (Hrsg.), Wiesbaden. 1998.
- 9.Schult Ch. Logistik, Wege zur Optimierung des Material- Informationsflusses, Vahlen Verlag, Miinchen. 1995.
- 10.Witkowski J. Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE. Warszawa 2017.
- 11.Хвищун, Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. Логістика: теорія та практика. 2011. №1. С. 126-134.

**References:**

- 1.Butov A. Perspektyvy vykorystannia lohistrychnykh stratehii dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva.[Prospects for the use of logistics strategies to ensure the competitiveness of the enterprise] Ekonomichnyi analiz. Zb. nauk. prats. Ternopil. 2013. Tom 14. № 2. S. 124-131.
2. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 25-40.
3. Shishkin, V.O. and Bakhmetova, Ya. Yu. (2019), "Prospects for the use of logistics strategy as a condition for ensuring the competitiveness of the enterprise", Electronic scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics". Vol. 14, P. 296-300.
- 4.Darr W. (1992). Integrierte Marketing-Logistik. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- 5.Fey P.(1989). Logistik-Management und Integrierte Unternehmensplanung, Barbara Kirsch Verlag, Miinchen.
- 6.Simon H. (1988). Management strategische Wettbewerbsvorteile. Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. Nr. 4.
- 7.Kummer S., Weber J. (1994).Logistik Management. Poeschel Verlag. Stuttgart.
- 8.Kiel U.(1988). Logistik - Ein strategischer Erfolgsfaktor fur Versandunternehmen, [in:] Handbuch Strategischer Fiihrung, H. Henzel (Hrsg.), Wiesbaden.
- 9.Schult Ch.(1995) Logistik, Wege zur Optimierung des Material- Informationsflusses, Vahlen Verlag, Miinchen.
- 10.Witkowski J. (2003).Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE. Warszawa.
- 11.Khvyschun, N. V. (2011). Logistic components increase competitiveness [Lohiatychni skladovi pidvyschennai konkurentospromozhnosti pidpryiemstva]. Lohistyka: teoriiai ta praktyka, 1, 126-134

Дата подання публікації 10.07.2022 р.

**DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-20>**

## ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

JEL Classification: F30; G20; G21; G22

Lesia Ishchuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance

*Lutsk National Technical University*

<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>

*mi-agent@ukr.net*

Леся Ішчук, к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

*Луцького національного технічного університету,*

<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>

*mi-agent@ukr.net*

Vadym Polishchuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance

*Lutsk National Technical University,*

<https://orcid.org/0000-0001-5479-1221>

*vadym.polischuk2@gmail.com*

Вадим Поліщук, к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

*Луцького національного технічного університету,*

<https://orcid.org/0000-0001-5479-1221>

*vadym.polischuk2@gmail.com*

## MODERN TECHNOLOGIES AND DIGITIZATION IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL FINANCES

The article examines modern technologies and digitalization in the context of the spread of financial inclusion. The issue of glocalization processes in the field of financial market is identified. Modern information systems influencing inclusive processes in a renewed digital society have been studied. The advantages of Internet banking among users of banking services are determined. The active development of the fintech industry in modern conditions has been studied. The adaptation of foreign experience in cyber risk management in the context of ensuring financial inclusion is determined. The main purpose of the study is to describe modern technologies and digitalization in the context of international finance. Systematization of literature sources and approaches to solving the problem is that we conducted an analysis of domestic scholars who gave different approaches to interpreting the concept of modern technology and digitalization in the context of international financial relations. The urgency of solving this scientific problem is that the essence of the concept determines the prerequisites for practical measures for the application of modern financial innovations, including digital innovations, in the international financial market. The research of the topic of modern technologies and digitalization in the context of the development of international finance is carried out in the following logical sequence: the need for the introduction of digital technologies in finance is determined; the glocalizing influence of digitalization on the functioning of the world financial market is proved; the impact of financial inclusion on the banking and insurance markets is determined; the positive features of modern digital solutions in finance, in particular Internet banking, are considered; the issue of improving financial literacy among young people was raised; the issues of international finance through the prism of crypto industry development are considered; the importance of adaptation of foreign experience of cyber risk management is determined; emphasis is placed on the development of international financial relations in the context of hostilities in Ukraine. The last few years of research have been the methodological tools of research methods. The object of research is the processes related to the development of financial innovation and digitalization, because they will ensure the further development of international financial relations in the near future. The article presents the results of an empirical analysis of financial inclusion and access to innovative financial technologies. The study empirically confirms and theoretically proves that the development

of international finance is possible only in the context of overcoming non-inclusiveness through the development of modern financial innovations, including digital innovations. The results of the research can be useful for financiers-practitioners, for civil servants, for scientists dealing with financial innovation, for graduates in management and administration.

**Keywords:** *international finances, financial inclusion, digitalization, glocalization, Internet banking, Fintech-industry, cyber threats, banking sector, insurance sector.*

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСІВ

У статті досліджено сучасні технології та діджиталізацію у контексті поширення фінансової інклюзії. Визначено питання глокалізаційних процесів у сфері фінансового ринку. Досліджено сучасні інформаційні системи, що впливають на інклюзивні процеси, в оновленому діджиталізованому суспільстві. Визначено переваги Інтернет-банкінгу серед користувачів банківськими послугами. Досліджено активний розвиток фінтех-індустрії в сучасних умовах. Визначено адаптацію зарубіжного досвіду управління кіберризиками в контексті забезпечення фінансової інклюзії. Основною метою дослідження є опис сучасних технологій та діджиталізації у контексті розвитку міжнародних фінансів. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми полягає у тому, що нами проведений аналіз вітчизняних вчених, що давали різні підходи до тлумачення поняття сучасних технологій та діджиталізації в контексті міжнародних фінансових відносин. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що сутність поняття визначає передумови до проведення заходів практичного характеру щодо застосування сучасних фінансових інновацій, в тому числі цифрових інновацій, на міжнародному фінансовому ринку. Дослідження теми сучасних технологій та діджиталізації у контексті розвитку міжнародних фінансів у роботі здійснюється в такій логічній послідовності: визначено необхідність впровадження цифрових технологій у фінансах; доведено глокалізаційний вплив діджиталізації на функціонування світового фінансового ринку; визначено вплив фінансової інклюзії на банківський та страховий ринок; розглянуто позитивні особливості сучасних цифрових рішень у фінансах, зокрема інтернет-банкінгу; порушено питання вдосконалення фінансової грамотності серед молоді; розглянуто питання міжнародних фінансів через призму розвитку криптоіндустрії; визначено важливість адаптації зарубіжного досвіду управління кіберризиками; акцентовано увагу на розвитку міжнародних фінансових відносин у контексті військових дій в Україні. Методологічним інструментарієм методів дослідження були останні кілька років досліджень. Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з розвитком фінансових інновацій та діджиталізації, тому що саме вони забезпечать подальший розвиток міжнародних фінансових відносин у найближчому майбутньому. У статті представлені результати емпіричного аналізу фінансової інклюзії та доступності до інноваційних фінансових технологій. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що розвиток міжнародних фінансів можливий лише в контексті подолання неінклюзивності через розвиток сучасних фінансових інновацій, в тому числі цифрових інновацій. Результати дослідження можуть бути корисними для фінансистів-практиків, для державних службовців, для науковців, що займаються питаннями фінансових інновацій, для здобувачів вищої освіти в галузі управління та адміністрування.

**Ключові слова:** *міжнародні фінанси, фінансова інклюзія, діджиталізація, глокалізація, інтернет-банкінг, FinTech-індустрія, кіберризика, банківський сектор, страховий сектор.*

**Setting up a problem in general and its connection with important scientific and practical tasks.** Today, financiers around the world need to solve problems that can only be overcome with the help of international financial companies or organizations. The current state of global financial markets requires finding new solutions needed for the development of global digital finance. It can be said that the number of risks in the financial market has increased rapidly over the last year, which is directly related to the digitalization of the world economy. Persistent risks of volatile economic growth increase the need to improve the balance of payments in highly indebted countries and require a significant strengthening of the banking sector. Therefore, in the context of financial inclusion, the issues of modern technologies and digitalization should be explored. This is especially important in times of military turmoil and deteriorating economic growth and financial market downtime, as modern technology can change the distribution of financial flows faster and better.

**Analysis of recent studies in which the solution to the problem is initiated.** This topical issue was raised in the research of such scientists as Bozhenko V., Vermenych Ya.,

Demchyshak N., Luk'yanchuk R., Oryekhov M., Radchenko N., Roshchyna N., Khamidov O. and others. However, today it is worth conducting research in the context of defining modern technologies and digitalization in the context of the spread of financial inclusion. From this point of view, we can find new perspectives on this study.

**The objectives of the article.** The objectives of this scientific article are primarily to describe modern technologies and digitalization in the context of international finance.

**Summary of the main research material with full substantiation of the scientific results obtained.** We agree with the opinion of scientists Khamidov O., Mamanazarov A., Maksymova I., Slyusarenko K. and Kulishova V., that in general Ukrainian business has already been integrated into the processes of global "digital pursuit". Experts and company executives understand that without the use of digital technologies they will not be able to compete successfully in domestic and foreign markets. At the same time, the company is very pragmatic about the proposed technology and is in no hurry to invest in completely new areas of the digital financial market. In addition, there are some obstacles to the introduction and use of digital technologies in the financial sector. First, the lack of investment resources made it impossible to implement the project and ensure the viability of the IT system. Equally important are the issues of digital literacy and staffing of the "digital revolution": the lack of IT professionals and users who know how to use innovative technologies effectively, "innovative solutions" do not always interact with suppliers and consumers who are still struggling. Sometimes the restraining factor is underdeveloped infrastructure (low bandwidth, lack of access to mobile Internet, lack of data centers, etc.). Finally, a significant number of companies believe that they can count on some government support for the use of digital technologies (*Khamidov et al., 2021*).

As rightly noted Roshchyna N.V., Shevchuk O.A. and Kustar'ova K.M., rapid digitalization significantly affects the functioning and development of the global financial market (*Roshchyna, Shevchuk and Kustar'ova, 2021*). W. Rudomettoff and R. Robertson considered the authors who introduced the concept of "glocalization" in the terminological field of sociohumanities. They have convincingly proved that the current process of globalization causes diverse and multidirectional changes in regional forms of human life. On this basis, there is not only overcoming local cultural traditions, but also their revival, the extreme manifestation of which are the phenomena of fundamentalism. The dialectic of the complex interaction of the concepts of "globalization" and "localization", embedded in the hybrid term "glocalization", is essentially reduced to the inclusion of local communities and territories in an extensive network of world economy and relevant policies. In practice, this means that regional policy at the state level and the mobilization of resources at the regional level are an integral part of the system of international economic regulation, foreign economic and diplomatic relations. Therefore, the discourse of cross-border is impossible to imagine without the use of the term "glocalization" and its derivatives (*Vermenych, 2021*).

Issues of glocalization processes today have penetrated into a number of areas of the financial market. In particular, one of these areas is the insurance market. The financial inclusion of the insurance market must be measured by a number of indicators. In particular, one of such indicators is the level of insurance density. Another important indicator is the penetration of insurance. If we talk about the indicator of the penetration of insurance services, then it is possible to monitor the share of insurance to ensure sustainable development of the country. For example, the availability of insurance institutions in Ukraine during 2016-2020 tends to decrease due to the increase in the number of persons aged 15-70 per 1 insurance institution (the figure increased by 1.44 times during this period). In this case, it can be understood that any current improvements in the insurance market of Ukraine are insignificant, and at some points are below the norm in relation to national averages. This is the case for some insurance services, and for the distribution of financial indicators in geographical terms, and this is reflected in the international promotion of insurance services.

According to scientist Oryekhov M.O., two billion individuals and 200 million businesses in developing economies today do not have access to savings and loans, and even

those who have access can pay dearly for a limited range of goods. Rapidly spreading digital technologies now make it possible to provide financial services at much lower costs and, consequently, profitably, stimulating financial inclusion and ensuring a significant increase in productivity in the economy (Oryekhov, 2022).

As for the indicator of the density of insurance services, we can say that it can be used to measure the level of consumption of insurance services. Today, this figure is below the minimum, which indicates a low level of consumption of insurance services. In fact, it can be said that the financial inclusion of Ukrainian insurance services largely depends on how many different types of insurance are used and how popular they are. It should be understood that developed markets should best reflect the investment needs of insurance market participants (insurers), which is reflected in the trends in demand for many insurance services in Ukraine. Therefore, this will be affected not only by internal institutional changes, but also by external institutional changes that reflect the economic situation abroad.

As for the threats that affect the insurance market in economic terms, modern technological solutions and approaches – all this is directly reflected in the level of penetration of insurance services in Ukraine. If we talk about the implementation of insurance approaches, it is worth mentioning the basic principle of insurance. It is based on the creation of appropriate insurance funds through the accumulation of funds from the investments of policyholders. Today, this approach is experiencing a certain imbalance, and we have a certain inability of the market to implement those areas that are important today.

An important element of the policy of ensuring financial inclusion in insurance markets is the support of strategic insurance, ie insurance with long-term orientation. Mandatory state pensions can be one of such areas of financial inclusion. It is known that very few people today enjoy new pensions, and this is reflected in private pension funds. Thus, failure to use this approach in the system of financing pension systems will hinder the development of processes that may become commonplace and reach a large part of the population. Therefore, interest in various areas of pension insurance in Ukraine and its use in practice will lead to changes in legal norms and rules and increase financial security and confidence in various insurance companies engaged in private pension provision. And in this direction we can state changes in approaches to increasing the inclusion of insurance services in Ukraine.

Another area of financial inclusion that will ensure the penetration of financial services for the widest possible population is the use of tax payments, in particular the use of tax rebates. This tax possibility is typical for individuals and provides for a confirmed amount of the taxpayer's expenses during the reporting period, which is allowed to reduce the total annual taxable income. According to Art. 166-169 of the Tax Code of Ukraine, it can be argued that if we are talking about long-term life insurance, then such a discount is possible and should be applied. Indeed, under the insurance contract, the insured person may be the one who made these insurance premiums, he may receive the amount of such a discount. Therefore, in this case, we must understand that the use of such approaches today opens up new opportunities in terms of financial inclusion of insurance services.

Despite the development of financial services in the country and its progressive movement, we can confidently say that today there is a significant role of the state in strengthening the requirements for the activities of those companies engaged in financial activities and creating appropriate institutional approaches to supporting companies. Such issues create an inability of insurers to carry out their activities in some types of financial activities. And this, in turn, deters customers from possible involvement in the use of financial services.

Any services provided in the financial market will develop faster if there is excessive and moderate regulation of financial processes by the state: the elimination of excessive supervision, inspections and controls and other aspects of financial market regulation will be a step to the feeling of business working in this field, more freedom of action. Of course, this situation will inevitably affect the range of services, the rates of financial payments and, accordingly, financial payments, and thus the financial inclusion in this area among the

population. The main thing is that we understand that the main point that the state must pursue is to ensure the rule of law in accordance with the regulations and bylaws governing the sphere of financial activities. That is, if all goes well in this direction, and the financial company provides proper services, and the participant of financial activities will not commit any fraud, the financial market will be inclusive in any case.

Today, the state should create not regulatory and regulatory, but stimulating methods that will have a positive impact on the development of the insurance market, and will be based on deregulation and various control approaches by state supervisors. An important action is to eliminate any ineffective areas of regulation and implement a system of supervision based on monitoring of risk situations. Another approach to ensuring the development of insurance inclusion will be aimed at protecting the direct consumers of insurance services and their interests. Elaboration of free pricing, creation of favorable conditions for the introduction of modern liberal principles in the insurance market is a step towards the development of financial inclusion of insurance services. The development of the insurance market is possible in the context of the best European traditions and practices, and those approaches that have already proven themselves around the world and have existed for decades. The application of the best methods and approaches in the field of insurance is also an important step towards the introduction of as many insurance services as possible among the largest possible population in the country (*Vakhovych et al., 2021*).

In addition to following a general direction of financial activity, such as insurance, the inclusion of banking services is still more common today. As with insurance services, the availability of banking services will be mainly focused on information technology. Too many players in the financial system may not be fully involved in such services. This indicates geographical restrictions on access to services, or the inability to use modern information technology, or the acquisition of skills or knowledge to prefer traditional banking services to Internet services. Therefore, training as many people as possible in Internet technology and computer literacy, as well as the use of modern financial literacy, aimed primarily at the widest possible age range, will help increase financial inclusion in banking almost every day.

We understand that such technology as Internet banking is a relatively new phenomenon, but is developing very rapidly in Ukraine and over the past 5 years has become widespread among users of banking services. That is, every potential employee of banking institutions remains at risk of reduction as the level of provision of banking services on the Internet develops. After all, everyone who uses the bank via the Internet, in fact, takes a job from a bank employee and performs its functions. Therefore, we must understand that Internet banking and the use of modern e-offices, connecting to them the vast majority of all services provided by the bank, the use of automated call centers and chatbots – all this contributes to the fact that a number of bank employees in the near future may be reduced and the number of banks and their branches reduced. That is, the bank will gradually move into the environment in which individual banks already exist, is in the virtual plane.

Now we can say that the benefits of online banking are obvious, 24 hours a year, 7 days a week, can be used in any field, there is only one condition - Internet service. A large number of people who use online banking and the availability of this technology, even those who have only a card or account in the relevant banking institution, have the opportunity to create a personal electronic account of the user of the banking service. In fact, in this case, the question arises about the security of banking services over the Internet, the compliance of functions and tasks that banks must provide when we want to quickly and safely obtain available services. It is also important that the support service does not understand the use of such services: encouraging customers to solve problems or explaining how quickly banking services are used. Therefore, the modern understanding of Internet banking is changing, because it is not enough to understand how to use banking services, but also how much we as customers can independently attract the functionality of the bank and are able to help solve technical and financial problems.

The special spread of Internet banking is due to the distribution of a variety of applications and applications. These programs are created by modern IT companies directly with the direct participation of banking institutions and are their official applications of banks. Such developments guarantee the successful management of personal and corporate finances, including deposit and credit services, settlement and cash services, payment of payments, personal and pension insurance, purchase of goods and financial assets, etc.

The development of mobile banking is made possible by the merger between the smartphone as a telecommunications device, the latest software using modern technical solutions, and acquisitions (including FaceID and TouchID) that use human biometrics, as well as remote banking services such as deposit, credit, insurance services and pension accounts, purchase of bank metals, etc.

The increase in the number of modern banks (neobanks) that use banking technologies through the Internet is a good indicator of the financial system, but it should be noted that today the growth of threats and competition comes from the use of modern technologies, including modern mobile applications and payment elements. In this case, such companies may undermine the role of traditional banking institutions and payment cards, as they provide a fairly reliable service, but the element of information security is very strong. In particular, we are talking about companies such as Amazon, Facebook, Starbucks, and the use of existing payment systems popular around the world (Samsung Pay, PayPal, etc.). The development of these technologies has improved communication with customers, making this communication process cheaper, more convenient and more efficient. Thus, the spread of banking services today is an inclusion of technological banking services. After all, today banks are becoming not just institutions that provide financial services, they are becoming in some cases IT companies due to the widespread introduction of technological solutions in everyday life. In the near future, proximity to the information technology sector will determine the extent to which the bank will be able to survive such incarnations over time and ensure the involvement of as many customers in its services on the most favorable terms for the latter.

The active development of the Fintech industry is due to the rapid spread of e-commerce, increasing the number of users of mobile devices, widespread use of payment services and other remote services. Online transactions, mobile payments, contactless payment are gradually changing the payment habits of the population and domestic enterprises. This process will gain momentum in the coming years and will spread to all spheres and aspects of life and business.

Among the most common Fintech solutions used, especially by small businesses, are the following: 1. Online onboarding, account opening and online transactions are made possible by the Privat24 web business interface from PJSC CB Privatbank. JSC "UkrSibbank" has completely switched to its own updated Internet banking UksibBusiness, which allows you to manage your accounts completely online. RBA from Raiffeisen Bank Aval JSC is actively implementing and developing remote verification procedures as part of a new process of digital onboarding of clients. 2. "Electronic document management", "Electronic reporting", "Regular payments" from PJSC CB "Privatbank" are widely used for reporting and payment of taxes online. With the Raiffeisen Business chatbot, you can file tax returns and receive reminders when you need to submit your next report. On the Portmone.com platform you can pay almost all possible payments, including taxes and fees. 3. A convenient solution for conducting trade activities is to set up trade, Internet and mobile acquiring. POS-terminals and mPOS-terminals are used for trade and mobile acquiring. Online acquiring can be used by users of virtual bank cards or e-wallets. It should be noted that the market of commercial and mobile acquiring is occupied by banks, and Internet acquiring is developed by providers – LigPay, Portmone.com, UAPAY, Interkassa, MOSST, Fondy and others. 4. Online lending is the most risky type of service for banks, as the decision-making process is complicated by the lack of sufficient information to assess the borrower and measure potential credit risk. But the first fintech solutions have already appeared, which will allow small businesses and individuals to receive loans online (*Radchenko, 2021*).

The main drivers of technologicalization and digitalization of financial processes are: the powerful development of electronic computers, mobile devices has increased the speed of data processing and gain constant access to financial services. Thus, in 2019 there were about 5.2 billion mobile users in the world, covering 67% of the world's population, while in 2015 – 4.66 billion, in 2010 – 3.219 billion people; increase investment in the development of fintech innovations. During 2018-2020, the average annual volume of global investment in the fintech sector was 140 billion US dollars, for comparison in 2017 - 59.2 billion US dollars, and in 2012 – 4 billion US dollars; the growth of e-commerce, which requires the implementation of non-cash payments for trade transactions; introduction of customer-oriented service and improvement of financial inclusion of the population; increasing the number of social network users who accumulate a significant amount of personal information, which is then used to assess consumer preferences, as well as serve as an effective channel for promoting innovative financial products. According to Emerketer, the penetration rate of social networks in the world in 2020 was 41.9% of the total population or 3.23 billion users. For comparison: in 2017 – 2.3 billion users or 31.2%, in 2013 – 1.6 billion users or 22.8%; liberal and stimulating policy of financial regulators in different countries in the development of innovative financial technologies by establishing communication between financial companies and regulators, improving payment infrastructure, establishing preferential tax treatment, legalization of cryptocurrency settlements, etc. (*Bozhenko ta Pihul', 2021*).

Back in 2019, the National Bank of Ukraine published its vision of the extent to which the strategy and vision of both financial literacy and financial inclusion can be applied to Ukraine (*Financial Inclusions for economic growth, 2019*). First of all, we are talking about the use of five main strategic visions. In particular, we are talking about changing the financial culture, new knowledge, acquiring new skills and, accordingly, bringing all approaches to ensuring responsible behavior on the part of financial users and gaining much greater financial inclusion. It is also about forming Ukrainians financially aware of European thinking. This means gaining new approaches to the worldview of a citizen of Ukraine who will still share European values and be ready to fully transform his life to European standards: he will plan to shape its budget based on its own forecasting of income and expenditure in the context of financial decisions. which are inherent in his daily activities. He will also plan to spend his savings on investment. And this will have a positive impact on the development of both the financial system and the individual household.

Based on the analysis of financial inclusion indicators, the following theses can be argued. Back in 2014, the number of banking institutions was 147, and in 2018 the number was almost twice less, is 77 banks. As of the beginning of May 2022, the number of banks in Ukraine was 69. In 2014, there were more than 15,000 structural divisions of banks, and today there are twice as many. Also, the final number of units is currently declining, as hostilities continue in many areas, which has a negative impact on the financial infrastructure. In 2014, there were almost 33 million active payment cards. At the same time, this figure has grown in recent years and now stands at almost 37 million units. The total number of ATMs in 2014 was over 36,000. There were periods when this figure decreased. As for the payment terminals of banks, they are much more than ATMs: in 2014 there were 203 thousand units, in 2018 the figure approached the level of 300 thousand units, and continues to grow. We also understand that net loans relative to gross domestic product in 2014 amounted to 9.1%, and in recent years this figure has decreased three times. Individuals' funds relative to gross domestic product in 2014 amounted to 25.4%, while in 2018 this figure decreased by almost half. To date, this figure has also decreased significantly. The ratio of cash to GDP in 2014 was 17.8%, and three years ago - 9.8%. In other words, we see that both in loans and in cash, the financial resources circulating in the banking sector are significantly reduced, they become less accessible, including due to the reduction of banking institutions due to various circumstances. Consequently, we can say that a significant part of the banking sector is moving to cyberspace, and part of the population using traditional banking services is deprived of access to a wide range of banking instruments.

The last factor was manifested in the hostilities of February 2022. Thus, the burden on banks that use traditional banking services will only increase in the near future.

Today, the active use of banking products and services is largely characteristic of young people and highly educated youth. This indicates that a significant part of the population remains disconnected from banking services. It should be noted that almost all participants who have access to the banking system, have payment cards and use banking services, actively use banking services. Please note that debit cards (over 60%) are common among payment cards, those that allow you to receive checks or pensions, and credit cards. However, only 50% of customers use bank loans because there are other solutions that allow them to take advantage of modern credit markets and obtain adequate financing, and they are not active participants in a particular banking institution, having only a passport and taxpayer identification code. A significant part of users of such services sell or buy currency in banks, and a significant part of citizens use mortgage, car and consumer loans. Of course, compared to foreign lending experience, domestic lending is much lower, because the conditions and security of loans in Ukraine today are not yet available to the vast majority of citizens.

Considering the issues of international finance, it is worth noting the development of the crypto industry today. The global cryptocurrency market is developing positively and dynamically, with a total market capitalization of almost \$ 2.3 trillion. If previously cryptocurrencies were not covered by any legal field in the world, for several years now they have been actively introduced into the economies of different countries, legalizing digital currencies at the national level. In modern conditions, the crypto industry is developing rapidly, attracting new resources and opportunities. Today, more than 300 decentralized exchanges trade cryptocurrencies. Most of the transactions carried out on exchanges are mainly carried out in bitcoins. In today's world, there are many cryptocurrencies that are not regulated by governments or central banks. However, cryptocurrency trading is officially allowed in many countries around the world. They usually view cryptocurrencies as commodities or investment assets, mostly digital currencies.

According to the scientist Luk'yanchuk R.V., the current global trend that is gaining momentum is the development and implementation of regulatory framework for the regulation of the crypto industry. The global trend is the legalization of cryptocurrencies and thus the stimulation of the digital economy. The first country to recognize bitcoin as the official means of payment in 2021 was the Latin American country of El Salvador. According to foreign experience, the ongoing process of improving the principles of cryptocurrency implementation in the jurisdictions of different countries (Brazil, Switzerland) is underway. At the legislative level, each state approves its own model approach to cryptocurrency circulation. At the same time, specific legislation will remain for each individual country with a further tendency to synchronize the requirements of financial monitoring and identification of clients. The legal regime of service providers with virtual assets is expanding towards strengthening control over transparency and accountability of operations, cybersecurity and mandatory user verification (Luk'yanchuk, 2022). Therefore, today it is extremely important to look for new digital tools in the field of international finance that will effectively develop the financial system.

It is important to adapt foreign experience in cyber risk management. There are basic directions for preventing cyberattacks on front offices, which can be useful for Ukrainian financial institutions and companies: 1. Systematic risk assessment of online transactions for compliance with the sensitivity of information change (customer type, transaction volume, quality of service, mobile vehicle, etc.). 2. Improving information authentication standards. Abandon common two-tier last-name password identification methods in favor of advanced behavior-based fraud detection systems that can automatically detect transactions or website navigation anomalies in real time. 3. Apply a multi-level approach to data verification: layering different, complementary security technologies, such as strict authentication, behavioral fraud detection outside the transaction verification area, mobile authentication, advanced authentication, SSL digital certificates. 4. Introduction of advanced authentication methods: transaction-based mobile authentication, dynamic device authentication – including one-time

session cookies and digital fingerprints, etc. 5. Raising awareness and education of customers. Banks should spend part of their money on developing affordable educational projects for their clients. This has, according to Demchyshak N.B. and Shkyrya A.S., double consequences: increasing the level of security and establishing long-term partnerships with clients. These approaches can also be used to protect strategically important information for the work of the bank and non-bank financial institutions (*Demchyshak, Shkyrya, 2021*).

It is worth emphasizing that since February 2022, aggression by the Russian Federation has been applied against Ukraine and continues to this day. The hostilities, the numerous casualties, the destruction of industrial and residential infrastructure have led to population migration, loss of economic stability in the country and disruption of existing business ties. This will still have a lasting negative impact on the development of not only Ukraine's financial system, but also the world economy, as well as international finance. We already need to work on working out mechanisms and creating new effective tools that will be able to have a positive impact on the development of the securities market, the financial services market, and stabilize the foreign exchange market in the near future. That is why the introduction of modern financial innovations will provide solutions to difficult financial situations in the market and provide some stabilization of economic processes in the medium term. Of course, for the full functioning of financial relations, including at the international level, it is important to overcome the crisis in the economy, including inflation, improve trade relations between European countries and Ukraine, and develop common tools to overcome the energy crisis.

**Conclusions, discussion and recommendations.** Based on the study, we can say the following: the availability of financial institutions in Ukraine in recent years has tended to decrease, resulting from an increase in the number of people aged 15-70 per 1 insurance institution. The military actions that were initiated as a result of the aggression against Ukraine in February 2022 will have a particularly negative impact on this process. In general, it should be said that compliance with such areas of tracking financial services as penetration, as well as ensuring the appropriate level of density of participants in financial services, ensures the inclusion of financial services. In addition, then we can say that the appropriate level of financial security of the state and its regions.

Today we can say that mobile banking will constantly expand mobile and Internet traffic, increase the volume of financial transactions and indicate how independent we can be of any external and internal factors, being a customer of a particular bank and having access to the Internet. The use of Internet traffic will depend on the technical capabilities of mobile operators or telecommunications service providers. In addition, we must understand that modern gadgets must also be at the proper level. That is, technological developments that are implemented in modern smartphones or tablets are a step towards how financially inclusive we can be.

It is especially important today to develop high-tech financial innovations that can be developed, including in Ukraine, and will effectively influence the recovery of the financial system, as well as contribute to the development of international financial relations.

#### **Author's contributions.**

Conceptualization: Ishchuk Lesia

Data storage: Polishchuk Vadym

Formal analysis: Polishchuk Vadym

Purchase of funding: Ishchuk Lesia, Polishchuk Vadym

Methodology: Ishchuk Lesia

Project administration: Polishchuk Vadym

Writing: Polishchuk Vadym, Ishchuk Lesia

#### **Список бібліографічного опису:**

1. Боженко В.В., Пігуль Є.І. Вплив цифровізації на розвиток фінансових технологій. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. С. 11-15. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-2>

2. Верменич Я. Глобалізація vs локалізація: діалектика взаємодії у сучасному світі. Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки. 2021. Випуск 30. С. 207-224. <https://doi.org/10.15407/mzu2021.30.207>
3. Демчишак Н.Б., Шкиря А.С. Управління ризиками у фінансовому секторі України в умовах кіберзагроз і постпандемічного відновлення економіки. Інноваційна економіка. 2021. № 3-4. С. 19-27. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.3>
4. Лук'янчук Р.В. Сучасні виклики, пов'язані із розвитком криптоіндустрії. Інформація і право. 2022. № 1 (40). С. 72-81. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.1\(40\).254344](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.1(40).254344)
5. Орехов М.О. Управління моделями фінансової інклюзії у контексті розвитку глобальної діджиталізації. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). С. 127-139. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.13>
6. Радченко Н.Г. Перспективи розвитку FinTech для населення та бізнесу. Економічні студії. 2021. № 1 (31). С. 122-126. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-356-364>
7. Рощина Н.В., Шевчук О.А., Кустарьова К.М. Дослідження міжнародного фінансового ринку в умовах діджиталізації: нові можливості. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 44-50. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231459>
8. Фінансова інклюзія задля економічного зростання: підсумки міжнародного «Форуму з фінансової інклюзії. Нікого за бортом». Офіційний сайт Національного банку України. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-zadlya-ekonomichnogo-zrostannya-pidsumki-mijnarodnogo-forumu-z-finansovoyi-inklyuziyi-nikogo-za-bortom>
9. Функціональні аспекти фінансового менеджменту як інструменту управління економічними системами : Монографія / Вахович І.М., Дорош В.Ю., Диль Х.М., Забедюк М.С., Ішук Л.І., Кондіус І.С., Коробчук Т.І., Кузьмак О.М., Мостовенко Н.А., Недопад Г.В., Ніколаєва А.М., Олександренко І.В., Пиріг С.О., Поліщук В.Г., Чиж Н.М., Шейко Ю.О., за ред. д.е.н., проф. Вахович І.М. Луцьк: Відділ іміджу та промоції Луцького НТУ, 2021. 212 с.
10. Хамідов О., Маманазаров А., Максимова І., Слюсаренко К., Кулішов В. Парадигма діджиталізації фінансового ринку України. Журнал європейської економіки. 2021. Том 20, № 4. С. 680-696.

### References

- 1.Bozhenko V.V., Pihul' Ye.I. (2021). Vplyv tsyfrovizatsiyi na rozvytok finansovykh tekhnolohiy [Influence of digitalization on the development of financial technologies]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University, №2, 11-15 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-2>
- 2.Vermych Ya. (2021). Hlobalizatsiya vs lokalizatsiya: dialektyka vzayemodiyi u suchasnomu sviti [Globalization vs localization: the dialectic of interaction in the modern world]. Mizhnarodni zv'yazky Ukrayiny: naukovy poshuky i znakhidky – International relations of Ukraine: scientific research and discoveries, issue 30, 207-224 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15407/mzu2021.30.207>
- 3.Demchysyak N.B., Shkyrya A.S. (2021). Upravlinnya ryzkamy u finansovomu sektori Ukrayiny v umovakh kiberzahroz i postpandemichnoho vidnovlennya ekonomiky [Risk Management in the financial sector of Ukraine in the conditions of cyberspionage and postpandemic recovery of the economy]. Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy, №3-4, 19-27 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.3>
- 4.Luk'yanchuk R.V. (2022). Suchasni vyklyky, pov'yazani iz rozvytkom kryptoindustriyi [Current challenges related to the development of the crypto industry]. Informatsiya i parvo – Information and law, № 1 (40), 72-81 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.1\(40\).254344](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.1(40).254344)
- 5.Oryekhov M.O. (2022). Upravlinnya modelyamy finansovoyi inklyuziyi u konteksti rozvytku hlobal'noyi didzhytalizatsiyi [Management of financial inclusion models in the context of global digitalization development]. Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and organization of management, № 1 (45), 127-139 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.13>
- 6.Radchenko N.H. (2021). Perspektyvy rozvytku FinTech dlya naseleння ta biznesu [Prospects for Fintech development for the population and business]. Ekonomichni studiyi – Economic studios, №1 (31), 122-126 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-356-364>
- 7.Roshchyna N.V., Shevchuk O.A., Kustar'ova K.M. (2021). Doslidzhennya mizhnarodnoho finansovoho rynku v umovakh didzhytalizatsiyi: novi mozhlyvosti [Investigation of the international financial market in the conditions of digitalization: new opportunities]. Ekonomichnyy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyy instytut» – Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute», №18, 44-50 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231459>
- 8.Finansova inklyuziya zadlya ekonomichnoho zrostannya: pidsumky mizhnarodnoho «Forumu z finansovoyi inklyuziyi. Nikoho za bortom» [Financial Inclusions for economic growth: the results of the International «Financial Inclusion Forum. Nobody by side». Ofitsiyyny sayt Natsional'noho banku Ukrayiny – Official site of the National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-zadlya-ekonomichnogo-zrostannya-pidsumki-mijnarodnogo-forumu-z-finansovoyi-inklyuziyi-nikogo-za-bortom> [in Ukrainian].
- 9.Funktsional'ni aspekty finansovoho menedzhmentu yak instrumentu upravlinnya ekonomichnyimi systemamy [Functional aspects of financial management as an instrument of management of economic systems] : monohrafiya – monograph / Vakhovych I.M., Dorosh V.Yu., Dyl' Kh.M., Zabedyuk M.S., Ishchuk L.I., Kondius I.S., Korobchuk T.I., Kuz'mak O.M., Mostovenko N.A., Nedopad H.V., Nikolayeva A.M., Oleksandrenko I.V., Pyrih S.O., Polishchuk V.H., Chyzh N.M., Sheyko Yu.O., edited by Doctor of Economics, Prof. Vakhovych I.M. Lutsk: Department of Image and Promotion of Lutsk NTU, 2021. 212 p. [in Ukrainian].
10. Khamidov O., Mamanazarov A., Maksymova I., Slyusarenko K., Kulishov V. (2021). Paradyhma didzhytalizatsiyi finansovoho rynku Ukrayiny [Paradigm of digitalization of the financial market of Ukraine]. Zhurnal yevropeys'koyi ekonomiky – Journal of European Economy, volume 20, № 4. 680-696 [in Ukrainian].

Дата подання публікації 01.07.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-21>

JEL Classification: M13; G32; O31, O32

Кравчук Ірина, д.філософії, старший викладач  
Луцький національний технічний університет<https://orcid.org/0000-0001-8291-3943>[irunasm09@gmail.com](mailto:irunasm09@gmail.com)

Kravchuk Iryna,

Doctor of Philosophy, senior lecturer

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-8291-3943>[irunasm09@gmail.com](mailto:irunasm09@gmail.com)

## ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ФІНАНСОВУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено чинники впливу на інноваційну діяльність підприємства. Запропонована системна модель взаємозв'язку інноваційної діяльності та фінансової ефективності, що дає можливість визначити вплив змін у структурі підприємства на загальну ефективність діяльності організації. Представлена група показників для аналізу фінансової ефективності.

На основі дослідження існуючих підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до трактування понять «інноваційна діяльність» та «фінансова ефективність» сформульовано власне розуміння як стратегічний процес оновлення на інноваційних засадах у всіх основних компонентах соціальної системи, орієнтація на створення товарних та технологічних інновацій. Визначено основні риси інноваційної діяльності підприємства, що є передумовою структурних змін та конкурентоспроможності. Об'єктом дослідження є процес забезпечення розвитку інноваційної діяльності як складової фінансової ефективності підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні засади розвитку інноваційної діяльності як складової фінансової ефективності підприємства.

У сучасних умовах інноваційна діяльність підприємства набуває нового змісту і є однією з передумов розвитку провідних підприємств та підвищення їх конкурентних переваг на світових ринках. Вона передбачає пріоритетність інноваційних сфер, створення умов для розвитку інноваційної економіки, наукомістких сфер діяльності, що забезпечують економічний прогрес та світові лідерські позиції на ринках. Крім того, швидкі темпи росту оновлення підприємства приводять до зростання вимог якості товарів та послуг, до різноманітності їх видів, відповідно, динамічне зростання підприємства залежить від його здатності адаптуватися до технологічних змін, а зростання виробництва – від інновацій.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, фінансова ефективність, інновації, інноваційна активність, фінансові показники.

## THE INFLUENCE OF INNOVATIVE ACTIVITIES ON THE FINANCIAL EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

In the article the factors of influence are certain on innovative activity of enterprise. Offered system model of intercommunication of innovative activity and financial efficiency that gives an opportunity to define influence of changes in the structure of enterprise on general efficiency of activity of organization. The presented group of indexes is for the analysis of financial efficiency.

On the basis of research of existent approaches of home and foreign scientists to interpretation of concepts "innovative activity" and "financial efficiency" the own understanding is set forth as a strategic process of updating on innovative principles in all basic components of frame of society, orientation on creation of commodity and technological innovations. The basic lines of innovative activity of enterprise that is pre-condition of structural changes and competitiveness are certain. A research object is a process of providing of development of innovative activity as component financial efficiency of enterprise. As the article of research theoretical, methodological principles of development of innovative activity come forward as component financial efficiency of enterprise.

In modern terms innovative activity of enterprise acquires new maintenance and is one of pre-conditions of development of leading enterprises and increase of them competitive edges on world markets.

She envisages priority of innovative spheres, conditioning for development of innovative economy, наукомістких сфер of activity, that provide economic progress and world leader positions on markets. In

addition, the rapid rates of height of updating of enterprise bring internalss over of commodities and services to the increase of requirements, to the variety of their kinds, accordingly, the dynamic increase of enterprise depends on his ability to adapt oneself to the technological changes, and increase productions - from innovations.

**Keywords:** *innovative activity, financial efficiency, innovations, innovative activity, financial indicators.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Для вітчизняного підприємства інновації є рушійною силою, що спроможна забезпечити фінансову ефективність. Важливою складовою інноваційної діяльності підприємства є праця висококваліфікованих технологів, економістів, конструкторів, маркетологів, фінансистів, які виконують специфічні функції з технологічного проектування та конструювання інновацій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінового проектування, просування товару на ринок тощо.

Структуризація галузевої структури підприємств країни вимагає сформувати новий технологічний уклад підприємств, успішно комерціалізувати власні прикладні розробки, визначення пріоритетності фінансування тих видів економічної діяльності, які у найближчій перспективі здатні забезпечити інноваційний прорив. Важливим у даному напрямі є аналіз та оцінка інноваційної діяльності підприємства на предмет визначення його потенційних можливостей до впровадження інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Початкові дослідження інноваційної діяльності було розвинуто наприкінці ХХ століття, у якому економістами-дослідниками «інноваційна діяльність» розглядалась як основний елемент у формуванні конкурентних переваг підприємства. Дослідження сутності інноваційної діяльності розглядали С. Покропівний, І. Буднікевич, І. Школа, Н. Оносов, П. Завлін, Е. Забарна, А. Загородній, П. Харів, О. Шпикуляк, Р. Фатхутдінов, та багато інших науковців-економістів.

**Цілі статті.** Метою статті є узагальнення теоретико-методичних основ інноваційної діяльності та її впливу на фінансову ефективність підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сьогодні розвиток суспільства та економічної науки, дослідження терміну «інноваційна діяльність» набуває ще більшого виміру багатогранності. Наукові напрацювання вітчизняних та закордонних дослідників схилиються до справедливої думки про роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності. Ми, звісно, поділяємо такий підхід. Проте, при формуванні стратегічного бачення забезпечення економічної потужності підприємства, вважаємо за необхідне враховувати такий визначальний аспект як масштаби впливу інновацій на структуру самого підприємства, адже лише масштабні інновації у сферах діяльності з високим вмістом доданої вартості та їх експортна орієнтованість дозволять забезпечити підвищення конкурентних позицій підприємства та його фінансову ефективність.

Обґрунтуємо сучасні підходи до розгляду інноваційної діяльності (табл. 1).

З даних таблиці 1.1 визначальними рисами інноваційної діяльності є зокрема:

- реалізація результатів наукових досліджень;
- комерційне використання нових ідей;
- упровадження нововведень та перетворення їх у інновації;
- структурні зміни підприємства;
- задоволення суспільних потреб;
- забезпечення успіху ринкових реформ;
- створення принципово нової продукції, нової послуги;

Таблиця 1. – Підходи до розгляду інноваційної діяльності

Автор	Визначення
1	2
С. Покропивний	«процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок» (Покропивний, 1995).
І. Буднікевич, І. Школа	«комплексний процес спрямований на створення, розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої ідеї до стадії комерційного використання» (Буднікевич та Школа, 2002).
Н. Оносов	«процес розробки та оформлення нововведень, їх упровадження та перетворення в інновації, поширення (дифузії) в інші сфери»
П. Завлін	«комплекс заходів (наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних), які приводять до інновацій»
Е. Забарна	«процес структурних змін підприємства в основі якого переважає інноваційний сектор» (Забарна та Песчанська, 2016).
А. Загородній	«діяльність, спрямовану на пошук можливостей інтенсифікації виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах» (Загородній та Вознюк, 2007).
П. Харів	«головна запорука інноваційної діяльності – забезпечення успіху ринкових реформ» (Харів, 2003).
О. Шпикуляк	«вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було» (Шпикуляк та Мазур, 2014).
Р. Фатхутдінов	«діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення й відновлення номенклатури та поліпшення якості продукції» (Фатхутдінов, 1998).
П. Коюда, І. Шейко	«діяльність, що націлена на розробку, використання та комерціалізацію науково-техніко-технологічних результатів (інновацій), впровадження новітньої технології» (Коюда та Шейко, 2013).

– розширення й відновлення номенклатури продукції;

З врахуванням наведеного, інноваційну діяльність будемо розглядати як структурне оновлення підприємства, необхідне для здійснення його діяльності.

Багато зарубіжних вчених-економістів зокрема Харпер та Бекер займалися дослідженням впливу впровадження інновацій на підприємство, вони стверджували про необхідність інноваційних процесів для забезпечення постійного розвитку виробництва.

Вчені Я.А. Іванченко, Н.І. Ситник підтверджують «особливу роль інновацій у постійному розвитку та ефективній діяльності підприємства, при цьому враховують ризики для розвитку інноваційної діяльності підприємства» (Іванченко та Ситник, 2018).

За словами Сапа Н.В. «постійний інноваційний розвиток на підприємстві створює можливості до застосування нових ідей, конкурентні переваги, що дозволять забезпечити нові перспективні вимоги зацікавлених сторін. Тобто, постійний інноваційний розвиток у такому разі приносить вигоди у вигляді використання конкурентних компетенцій та можливостей для збільшення ефективності управління витратами та операційної ефективності на підприємстві» (Сапа, 2009).

На рис 1 пропонуємо п'ять факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства.

Основними чинниками впливу на інноваційну діяльність є зокрема: виробничі (масштаби виробництва, наукові дослідження та розробки), фінансові (наявність фінансових ресурсів та системний контроль за затратами), ринкові (репутація компанії, система ціноутворення), організаційні та соціальні фактори. Інноваційна діяльність є основним елементом в забезпеченні постійного розвитку структури динаміки

підприємства. І хоча поняття «фінансова ефективність» та «інноваційна діяльність» знаходяться у дещо різних площинах, тобто у різних сферах діяльності компанії, проте їх інтегрований результат варто розглядати як єдине ціле.



Рисунок 1.– Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємства

Даний результат включає високий рівень довіри інвесторів та досягнення цілей підприємства через структурну динамічну стійкість. Зв'язок інноваційного зростання та фінансових результатів підприємства є очевидним, адже у більшості підприємств виникає потреба у залученні інноваційних інструментів для досягнення необхідних результатів фінансової ефективності та конкурентних переваг.

Інноваційна діяльність є безперечною має вплив на фінансовий розвиток підприємства, яка забезпечується численними конкурентними перевагами і дозволяє подолати умови невизначеності на перспективу. Прогноз такого інноваційного розвитку безпосередньо враховує зміну окремих фінансових показників підприємства, так і діяльності компанії в цілому. Відповідно, виникає потреба оцінки фінансової ефективності інноваційної діяльності, тобто вплив змін у соціальному та екологічному секторі підприємства на загальну ефективність діяльності організації та навпаки. На рисунку 2., представлено зв'язок інноваційної діяльності та фінансової ефективності, що викликають наслідки у соціальному, технологічному та екологічному блоці підприємства.

Звідси, інноваційна діяльність є широкою економічною категорією, що охоплює питання соціальної, технологічної сфери та навколишнього середовища. Інновації у межах інноваційного розвитку підприємства розглядаються досить по-різному. Більшість експертів зосереджуються на тому, що соціальні інновації формують трудовий потенціал промислових підприємств, впровадження яких дозволить забезпечити баланс інтересів працівників і підприємства, сприятиме переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку.

Вагоме значення має впровадження технологічних та еко-інновацій на підприємстві, під якими розуміються зміни перш за все в методах організації виробництва, нові продукти, технологічні нововведення, способи організації виробництва. Тобто, впровадження нової системи екологічного менеджменту, маркетингу, еко-технологій та нове технологічне оснащення, що дають змогу забезпечити економічний розвиток і захист навколишнього середовища на рівні підприємства.

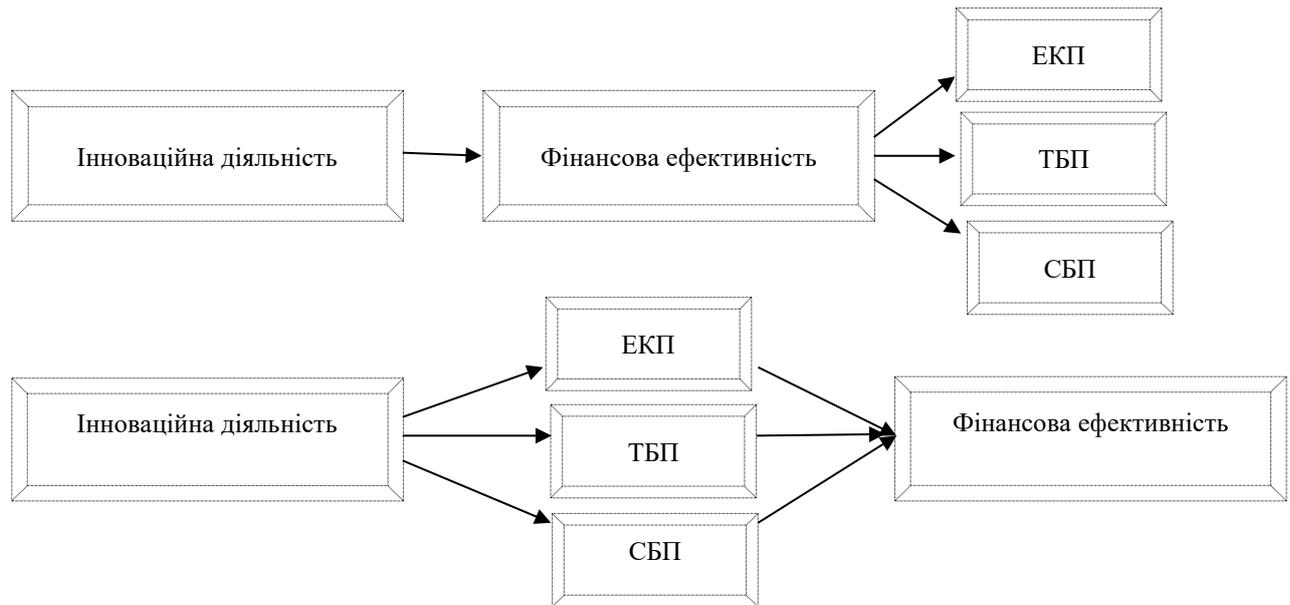


Рисунок 2. – Структурна модель зв'язку інноваційної діяльності та фінансової ефективності.

Під фінансовою ефективністю, будемо розуміти можливість підприємства існувати та досягати поставлених нових цілей за певний період часу.

Загальну характеристику фінансової ефективності підприємства будемо розглядати як залежність певних складових (табл. 2).

Таблиця 2. – Характеристика фінансової ефективності підприємства

Фінансова ефективність	Залежить:	від обсягу ресурсів та їх використання; умов кредитування; стану фінансової системи; податкової політики; цінової політики; товарної політики
	Впливає:	на стан макроекономічних показників; на стабільність діяльності підприємства; на імідж (репутацію) підприємства; на створення надійних та довгострокових зав'язків з контрагентами
	Характеризує:	безбитковість діяльності підприємства; відшкодування витрат; наявність і використання інвестицій; підтримку рентабельності на високому рівні; оптимальну структуру фінансових ресурсів

Фактично дана таблиця показує, від чого залежить, на що впливає та що характеризує фінансова ефективність.

Щодо аналізу фінансової ефективності підприємства беремо за основу оцінку основних груп показників (рис. 3).

Перша група показників оцінки майнового стану характеризує саме питому вагу активної частини основних фондів. Якщо відбувається зростання цього показника – позитивна тенденція.



Рисунок 3. – Групи основних показників аналізу фінансової ефективності

Коефіцієнт зносу (о.ф.) – характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості.

Друга група показників фінансової стійкості включає коефіцієнт автономії, коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів. При зростанні цього показника в динаміці спостерігається посилення залежності фірми від кредиторів, тобто про зниження його фінансової стійкості.

Третя група показників прибутковості та рентабельності – порівнює прибуток, який отримали з вкладеним капіталом, тобто межу ефективності виробництва та реалізацію капіталу.

Фінансова ефективність на підприємстві визначається результатами його господарської діяльності. Звідси, обчислення показників фінансової ефективності є доцільним, насамперед, щоб залучити (привабити) нових інвесторів або зберегти свої взаємні відносини з зовнішніми партнерами.

Ці показники повинні містити у собі повну інформацію про фінансовий стан підприємства та бути достатньо доступними для розуміння всім економічних партнерів. Для вирішення завдання підвищення ефективності фінансової діяльності та отримання бажаних результатів необхідно розробити чіткі шляхи, які будуть націлені на поліпшення використання капіталу підприємства, практичне застосування яких дасть змогу використовувати наявні на підприємствах резерви підвищення їх ефективності, а також визначити основні чинники, що сприятимуть цьому (*Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні», 2019*).

До основних напрямків підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства можна віднести:

- позитивна тенденція ліквідності, прибутковості та зменшення ризиків за рахунок збалансованого управління ними. В результаті, це дасть змогу бути платоспроможними та збільшити прибутковість підприємства.

- постійний пошук резервів збільшення прибутку, за рахунок зростання обсягу продукції, зменшення витрат, реалізації продукції в процесі виробництва, оновлення системи оплати праці, науково технічний прогрес для збільшення продуктивності праці та якості продукції.

- пошук стратегії збуту, підвищення конкурентоспроможності підприємства зокрема, для створення інноваційного (нового) виду продукції та підвищення її якості і ціни.

- оновлення системи управління капіталом підприємства, а саме його формування та використання.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Таким чином, можна стверджувати, що між інноваційною діяльністю та фінансовою ефективністю існує тісний зв'язок.

Інноваційна діяльність розглядається як важливий інструмент структурних зрушень підприємств. Саме підтримка інноваційної діяльності та розвиток підприємств

є основою фінансової ефективності. На нашу думку, перспективним напрямом дослідження фінансової ефективності підприємств має стати цілеспрямований перехід до інноваційної моделі, практика підтримки інноваційної діяльності в провідних країнах світу та розроблення на їх основі пропозицій і рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності загалом в Україні.

### Авторські внески

Концептуалізація: Кравчук Ірина  
Зберігання даних: Кравчук Ірина  
Формальний аналіз: Кравчук Ірина  
Придбання фінансування: Кравчук Ірина  
Розслідування: Кравчук Ірина  
Методика: Кравчук Ірина Ресурси: Кравчук Ірина  
Нагляд: Кравчук Ірина  
Підтвердження: Кравчук Ірина  
Візуалізація: Кравчук Ірина  
Написання: Кравчук Ірина

### Список бібліографічного опису:

1. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України*. 1995. № 2. С. 24-29.
2. Забарна, Е. М., Песчанська В.Г. Наукові підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства. *Actual problems of economics, management and law in modern social and economic environment: Collection of scientific articles*. Lisbon, Portugal: Pegasus Publishing, 2016. С. 26-30.
3. Буднікевич І.М., Школа І.М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2002. 200 с.
4. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1027 с
5. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2003. 326 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Інноваційний менеджмент. *Innovatory management: підручник для студ. вузів за фахом і напрямком «менеджмент»*. М.: Бізнесшкола «Інтел-Синтез», 1998.
7. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва: зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 4. С. 73-77
8. Коюда П.М., Шейко І.А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: монографія. Х.: Компанія СМІТ, 2013. 332 с.
9. Іванченко Я.А., Ситник Н.І. Роль стійкого інноваційного розвитку на підприємствах малого та середнього бізнесу у формуванні загального росту економіки України. *Сучасні підходи до управління підприємством*. НТУУ КПІ: 2018 р.
10. Сапа Н.В. Інноваційний механізм як фактор досягнення сталого розвитку сучасного українського суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009 р. №39.
11. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» за 2019 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.08. 2022).

### References:

1. Pokropivnyi S.F. (1995). Innovative management in the market economy system. *Ukraine economy*. No. 2. P. 24-29. [in Ukrainian].
2. Zabarna, E.M., Peschanska, V.G. (2016). Scientific approaches to the management of the innovative potential of the enterprise. *Actual problems of economics, management and law in modern social and economic environment: Collection of scientific articles*. Lisbon, Portugal: Pegasus Publishing, P. 26-30. [in Ukrainian].
3. Budnikovich I.M., Shkola I.M. (2002). Formation of the regional innovation market in Ukraine. Chernivtsi: Zelena Bukovyna, P. – 200. [in Ukrainian].
4. Zagorodniy A.G., Vozniuk G.L. (2007). Financial and economic dictionary. K.: Znannia. P. – 1027/ [in Ukrainian].
5. Khariv P. S. (2003). Innovative activity of the enterprise and economic evaluation of innovative processes. Ternopil: «Economic Thought» Publishing House, – 326 p. [in Ukrainian].
6. Fatkhutdinov R. A. (1998). Innovation management. *Innovative management: textbook for students. universities in the field of «management»*. Moscow: Business school «Intel-SynteZ» [in Ukrainian].
7. Shpykulyak O.G., Mazur G.F. (2014). Innovative activity in the mechanism of stimulation of agro-industrial production: coll. of science Proceedings of the Tavri State University of Agrotechnology (Economic Sciences). № 4. P. 73-77. [in Ukrainian].
8. Koyuda P.M., Sheyko I.A. (2013). Effectiveness of the economic activity of enterprises: theory and practice: monograph. Kh.: SMIT Company, – 332 p. [in Ukrainian].
9. Ivanchenko Ya.A., Sytnyk N.I. (2018). The role of sustainable innovative development at small and medium-sized enterprises in shaping the overall growth of the Ukrainian economy. *Modern approaches to enterprise management*. NTUU KPI. [in Ukrainian].
10. Sapa N.V. (2009). Innovative mechanism as a factor in achieving sustainable development of modern Ukrainian society. *Humanitarian Bulletin ZDIA*. № 39. [in Ukrainian].
11. Statistical collection «Scientific and innovative activity in Ukraine» for 2019. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (date of application: 07.08. 2022).

Дата подання публікації 14.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-22>

JEL Classification: E58; G21; G32

Коробчук Тетяна, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-0356-4157>  
[t.korobchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:t.korobchuk@lutsk-ntu.com.ua)

Tetiana Korobchuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-0356-4157>  
[t.korobchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:t.korobchuk@lutsk-ntu.com.ua)

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЛІКВІДНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ

У цій статті узагальнено питання аналізу та управління ліквідністю комерційних банків в Україні після реалізації положень Базель III та переході від системи коефіцієнтів ліквідності до застосування нормативів LCR та NSFR в процесі забезпечення ліквідності банківських установ. Основною метою дослідження є дослідження практичних аспектів аналізу ліквідності комерційних банків після обов'язкового впровадження застосування нормативів ліквідності, рекомендованих Базельським комітетом з банківського нагляду для загального підвищення ефективності системи управління ліквідністю в кризових умовах. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми аналізу ліквідності комерційних банків свідчить про те, що більшість дослідників не дійшли згоди про довгострокову ефективність застосування нових нормативів ліквідності, рекомендованих Базелем III у зв'язку з дискусійним характером щодо планування чистих грошових потоків в довгостроковому періоді. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що ефективний аналіз ліквідності комерційного банку дозволяє підвищити прибутковість його діяльності та його фінансову стійкість у зв'язку з більшою результативністю врахування динаміки потоків ліквідних грошових коштів в плановому періоді. Об'єктом дослідження є процеси аналізу ліквідності комерційних банків України, тому що саме вони сприяють покращенню загальної системи фінансового менеджменту банківських установ, а також позитивно впливають на фінансову стійкість та платоспроможність комерційних банків. У статті представлені результати емпіричного аналізу ліквідності комерційних банків України на основі застосування нормативів Базелю III. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що в умовах трансформації фінансових ринків запровадження нових нормативів ліквідності, котрі базуються на терміновому врахуванні потоків ліквідних грошових коштів, сприяє загальному покращенню ефективності фінансової діяльності банківських установ, а також дозволяє комерційним банкам більш ефективно здійснювати планування своєї операційної діяльності та знижувати ризик невиконання зобов'язань. Результати дослідження можуть бути корисними для банківських менеджерів, котрі займають аналізом та управлінням ліквідності, а також для науковців, що досліджують дану проблематику.

**Ключові слова:** ліквідність банку, LCR, NSFR, управління ліквідністю, аналіз ліквідності.

## MODERN APPROACHES TO ANALYSIS OF LIQUIDITY OF COMMERCIAL BANKS IN UKRAINE

This article summarizes the issue of analysis and management of liquidity of commercial banks in Ukraine after the implementation of the provisions of Basel III and the transition from the system of liquidity ratios to the application of LCR and NSFR standards in the process of ensuring the liquidity of banking institutions. The main purpose of the study is to study the practical aspects of the analysis of the liquidity of commercial banks after the mandatory implementation of the application of liquidity standards recommended by the Basel Committee on Banking Supervision for the general improvement of the efficiency of the liquidity management system in crisis conditions. The systematization of literary sources and approaches to solving the problem of liquidity analysis of commercial banks shows that most researchers have not reached an agreement on the long-term effectiveness of applying the new liquidity standards recommended by Basel III due to the debatable nature of planning net cash flows in the long term. The urgency of solving this scientific problem lies in the fact that an effective analysis of the liquidity of a commercial bank allows to increase the profitability of its activity and its financial stability due to the greater effectiveness of taking into account the dynamics of liquid cash flows in the planning period. The

object of the study is the process of analyzing the liquidity of commercial banks of Ukraine, because they contribute to the improvement of the overall financial management system of banking institutions, and also have a positive effect on the financial stability and solvency of commercial banks. The article presents the results of an empirical analysis of the liquidity of commercial banks of Ukraine based on the application of Basel III standards. The study empirically confirms and theoretically proves that in the conditions of the transformation of financial markets, the introduction of new liquidity standards, which are based on the urgent consideration of liquid cash flows, contributes to the overall improvement of the financial performance of banking institutions, and also allows commercial banks to more effectively plan their operational activities and reduce the risk of default. The results of the research can be useful for bank managers who are involved in the analysis and management of liquidity, as well as for academics researching this issue.

**Keywords:** bank liquidity, LCR, NSFR, liquidity management, liquidity analysis.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема забезпечення ефективного аналізу банківської ліквідності є надзвичайно важливою для усієї банківської системи, оскільки за умов недосконалого управління ліквідністю грошово-кредитна політика може вплинути на кредитну пропозицію банків через канал банківського кредитування. Причиною цього є те, що на практиці в умовах підвищення короткострокових процентних ставок банки зазвичай не можуть компенсувати скорочення основних депозитів з альтернативними джерелами фінансування, що призводить до обмежень у кредитуванні і, як наслідок, призводить до проблем із ліквідністю. Відповідно, для подолання таких тенденцій Базельським комітетом з банківського нагляду було розроблено комплекс заходів, спрямованих на те, щоб стимулювати банківські установи у своїй діяльності щодо управління грошовими потоками відмовлятися від більш традиційної бізнес-моделі «створюй і тримай» на користь моделі «створюй і розповсюджуй», що дозволило банкам залучати кошти на фінансових ринках шляхом випуску структурованих продуктів. Досягнення цієї мети було забезпечене запровадженням нових нормативів, що використовуються для аналізу ліквідності – на зміну традиційним коефіцієнтам ліквідності прийшли показники LCR та NSFR, застосування яких змусило банківські установи більш виважено поставитися до формування ліквідних коштів у своєму портфелі.

В Україні додатковою проблемою в процесі аналізу та управління ліквідністю комерційних банків було значне посилення їх залежності від фінансування за короткостроковими угодами РЕПО та кредитами овернайт. Загалом можна стверджувати, що такі тенденції в банківській сфері збільшили невідповідність строків погашення активів і пасивів та призвели до полегшення виконання банками регулятивних вимог НБУ, що базувалися на системі коефіцієнтів ліквідності Н4, Н5, Н6. Саме з цієї причини комерційні банки стали більш вразливими до ризику фінансової ліквідності та ризику ринкової ліквідності загалом. Саме тому застосування нормативів ліквідності LCR та NSFR дозволило принципово вирішити дану проблему, що призвело до загального оздоровлення банківської системи України протягом 2014 – 2021 рр. Відтак, дослідження принципів аналізу ліквідності за нормативами, рекомендованими Базелем III, набувають особливої актуальності в сучасних умовах, коли війна впливає на уся фінансову та банківську сферу України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Дослідження проблематики аналізу та управління ліквідністю комерційних банків достатньо широко розкриті в спеціалізованій фінансово-економічній літературі. При цьому значна увага в цих дослідженнях приділяється саме застосуванню спеціалізованих коефіцієнтів та нормативів, на основі яких відбувається регулювання ліквідності комерційних банків. В даному аспекті необхідно зазначити, що достатньо широко дані питання розглянуті в працях таких дослідників, як: Г. А. Джордана (Джордана і Шумахер, 2013), М. Дзямулич (Дзямулич і Чиж, 2014;

Дзямулич і Чижик, 2009), К. Мельник (Мельник і Шматковська, 2016), Т. Шматковська (Шматковська, 2016), Х. Хонг (Хонг та ін., 2014) та інші.

При цьому необхідно відзначити дослідження аналізу ліквідності банків, які здійснені Е. Хартлагом, який зазначив, що «запропонована Базельським комітетом вимога щодо коефіцієнта покриття ліквідності, швидше за все, спрацює, щоб приборкати ті ризиковані стратегії фінансування, які являли собою найбільш кричущі нормативні провали. Проте, дуже різне трактування роздрібного та оптового фінансування в коефіцієнті покриття ліквідності може підірвати фінансову стабільність через посилення конкуренції за джерела фінансування» (Хартлаг, 2012).

Проте, враховуючи зміни в регуляторному механізмі ліквідності, які вступили в дію в Україні останніми роками, виникає об'єктивна потреба подальших поглиблених досліджень практичних аспектів даної проблематики.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження практичних аспектів аналізу ліквідності комерційних банків після обов'язкового впровадження застосування нормативів ліквідності, рекомендованих Базельським комітетом з банківського нагляду для загального підвищення ефективності системи управління ліквідністю в кризових умовах

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Трансформація підходів до аналізу ліквідності комерційних банків, яка відбулась в Україні після впровадження у практику банківської діяльності нормативів ліквідності LCR та NSFR на заміну старій системі коефіцієнтів Н4, Н5, Н6, призвела до необхідності перегляду самої сутності управління ліквідністю. Причиною цього є принципово інші підходи до регулювання ліквідності, які закладені в нових нормативах. Зокрема, якщо раніше розрахунок регуляторних коефіцієнтів ліквідності базувався на простому порівнянні різних за термінами погашення груп ліквідних активів із відповідними за термінами зобов'язаннями банку, то тепер важливу роль в аналізі ліквідності відіграють грошові потоки та джерела фінансування операційної діяльності. Розрахунок цих нормативів базується на методичних рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду.

Зокрема, принцип розрахунку коефіцієнту покриття ліквідності (LCR), ставить до комерційних банків вимогу у будь-який момент часу мати у своєму розпорядженні достатню кількість високоякісних ліквідних активів, для того, щоб банк міг за їх рахунок покрити загальні чисті відтоки грошових коштів протягом 30 днів за умови стресового сценарію. Розрахунок даного нормативу проводиться за наступною формулою (Базельський комітет з банківського нагляду):

$$LCR = \frac{\text{Високоякісні ліквідні активи}}{\text{чистий очікуваний відтік грошових коштів протягом 30 днів}}$$

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) має на меті стимулювати банківські установи для орієнтації на більш стабільні та довгострокові джерела фондування своєї діяльності, зменшуючи при цьому залежність від короткострокових джерел фінансування. Розрахунок даного нормативу проводиться за наступною формулою (Базельський комітет з банківського нагляду):

$$NSFR = \frac{\text{обсяг наявного стабільного фінансування (ASF)}}{\text{обсяг доступного стабільного фінансування (RSF)}}$$

При цьому ASF та RSF розраховується наступним чином:

$$ASF = \sum_{i=1}^n (ASF_i \times K_{ASF_i})$$

де  $n$  – кількість складових;  
 $ASF_i$  –  $i$ -та складова наявного стабільного фінансування (ASF);  
 $K_{ASF_i}$  – коефіцієнт, установлений для  $i$ -тої складової наявного стабільного фінансування (ASF)(Базельський комітет з банківського нагляду).

$$RSF = \sum_{i=1}^n (RSF_i \times K_{RSF_i})$$

де  $n$  – кількість складових;  
 $RSF_i$  –  $i$ -та складова необхідного стабільного фінансування (RSF);  
 $K_{RSF_i}$  – коефіцієнт, установлений для  $i$ -тої складової необхідного стабільного фінансування (RSF)(Базельський комітет з банківського нагляду).

Допустимим значенням для обох нормативів є показник у 100%.

Якщо говорити про емпіричну специфікацію, засновану на стандартних підходах щодо ідентифікації каналів банківського кредитування, то вона призначена для того, щоб перевірити, чи банки, які мають різну структуру балансу, по-різному реагують на шоки монетарної політики. Практично цей підхід узгоджується з дослідженнями, проведеними Європейським Центральним Банком щодо трансмісії монетарної політики. Більш детальне вивчення ризику ліквідності банків, на основі використання у якості додаткових характеристик дефіцит LCR та NSFR, дозволяє побудувати наступну регресійну модель:

$$\Delta \log(L_{it}) = \alpha_i + \beta_1 \Delta \log(L_{i,t-1}) + \beta_2 \Delta r_t + \beta_3 OGap_{t-1} + \sum_{h=1}^z \beta_{4h} x_{ih,t-1} + \sum_{h=1}^z \beta_{5h} x_{ih,t-1} \times \Delta r_t + \beta_6 \prod_{h=1}^z x_{ih,t-1} \times \Delta r_t + c_t + c_{it}$$

де  $i = 1, \dots, N$  і  $t = 1, \dots, T - N$  позначає кількість банків, а  $T$  – кількість кварталів у вибірці;

$L_{it}$  – загальні позики банку  $i$  у кварталі  $t$ ;

$\Delta r_t$  – перша різниця номінальної короткострокової відсоткової ставки, що являє собою зміни у монетарній політиці.

$OGap_{t-1}$  – розрив виробництва, який визначається як різниця між потенційним і спостережуваним обсягом виробництва в економіці, поділена на потенційний обсяг виробництва, що дозволяє контролювати зміну попиту на кредитній ресурси

В даній моделі фіктивна змінна  $c_t$  дорівнює одиниці для кварталу останнього періоду кризи ліквідності та нулю в усіх інших випадках. Специфічні для банку характеристики із запізненням задані  $x_{ih,t-1}$ . До цього включається також термін взаємодії між характеристиками банку та зміною рівня показника монетарної політики,  $\prod_{h=1}^z x_{ih,t-1} \times \Delta r_t$ , з метою тестування нелінійної реакції банків на шоки монетарної політики. Усі характеристики банку при цьому розраховуються як частки загальних активів. Крім того, модель дозволяє використовувати індивідуальні фіксовані ефекти (Джордана і Шумахер, 2013).

В даній моделі у якості характеристик банку розглядаються співвідношення оцінених дефіцитів нормативів LCR і NSFR до загальних активів та їх компонентів (тобто запас високоліквідних активів, ASF і RSF). Завдяки цьому виникає можливість оцінювання, якою мірою ступінь дотримання даних нормативів враховує неоднорідну реакцію банків на шоки монетарної політики. При цьому також необхідно враховувати, що сам по собі рівень ліквідності банку не є чітким показником його фінансової стійкості. Однак достатня ліквідність може зменшити негативні наслідки посилення регулювання грошово-кредитної політики таким чином, що це дозволить банку швидше здійснювати корегування обсягу активів після зміни джерел зовнішнього фінансування або зміни обсягу грошових потоків з цих джерел.

**Висновки.** Таким чином, приходимо до висновку, що аналіз ризику ліквідності комерційних банків нерозривно пов'язаний з трансмісійним механізмом монетарної політики, яку здійснює Національний Банк України. При цьому ключовими інструментами, які дозволяють формувати систему управління ліквідністю є нормативи LCR і NSFR, що відносяться до базових стандартів ліквідності Базеля II. Можна стверджувати, що дані показники в процесі аналізу ліквідності дозволяють враховувати основні аспекти ризику ліквідності в аналізованій період. При цьому, на відміну від традиційної системи коефіцієнтів ліквідності, які дозволяли прогнозувати виключно ризик достатності ліквідних коштів для погашення зобов'язань, система нормативів LCR і NSFR дозволяє оцінювати ризики пов'язані з:

- динамікою грошових потоків банку;
- обсягом необхідних високоякісних ліквідних активів;
- ступенем невідповідності строків погашення зобов'язань.

Результати опрацювання моделі ідентифікації каналів банківського кредитування показують, що загалом нормативи LCR і NSFR допомагають визначити основний канал банківського кредитування. Крім того, можна стверджувати про значну асиметрію між реакціями кредитування банків на шоки монетарної політики. Зокрема, малі банки визначально будуть менш здатними захистити свій кредитний портфель від негативних впливів монетарної політики. І навпаки, банки з більшим обсягом доступних високоякісних ліквідних активів і доступного стабільного фінансування будуть демонструвати вищу здатність поглинати шоки монетарної політики. При цьому банки з вищим чистим відтоком грошових коштів будуть менш готовими до боротьби з потрясіннями монетарної політики.

#### **Авторські внески**

Концептуалізація: КоробчукТетяна

Зберігання даних: КоробчукТетяна

Формальний аналіз: КоробчукТетяна

Придбання фінансування: КоробчукТетяна

Розслідування: КоробчукТетяна

Методика: КоробчукТетяна

Ресурси: КоробчукТетяна

Нагляд: КоробчукТетяна

Підтвердження: КоробчукТетяна

Візуалізація: КоробчукТетяна

Написання: КоробчукТетяна

#### **Список бібліографічного опису:**

1. Дзямучич М. І., Чиж Н. М. Забезпечення ліквідності банків в кризових умовах. *«Економічні науки». Серія «Облік і фінанси»: Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету.* 2014. № 11 (41). С. 53-58

2. Дзямулич М. І., Чижик О. М. Забезпечення ліквідності комерційних банків в умовах фінансової кризи. *Економічний простір*. 2009. №23/2. С. 66-72.
3. Шматковська Т. О. Раціоналізація організації облікового процесу операцій з основними засобами в аспекті підвищення ефективності використання цих активів на підприємстві. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія : Економічні науки*. 2013. №5 (254). С. 124-129.
4. Giordana, G. A., Schumacher, I. Bank liquidity risk and monetary policy. Empirical evidence on the impact of Basel III liquidity standards. *International Review of Applied Economics*. 2013. Vol. 27(5). Pp. 633-655.
5. Hartlage, A. W. The Basel III liquidity coverage ratio and financial stability. *Michigan Law Review*. 2012. Vol. 111. Pp. 453-484.
6. Hong, H., Huang, J. Z., Wu, D. The information content of Basel III liquidity risk measures. *Journal of Financial Stability*. 2014. Vol. 15. Pp. 91-111.
7. Melnyk, K., Shmatkovska, T. Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control. *British Journal of Economics, Management & Trade*. 2016. Vol. 14(4). P. 1-12.
8. The Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: international regulatory framework for banks. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=3%7C14%7C572>.

### Reference:

1. Dziamulych, M. I., Chuzh, N. M. (2014), Zabezpechennia likvidnosti bankriv v kryzovykh umovakh [Ensuring the liquidity of banks in the crisis conditions]. "Ekonomiczni nauky". Seriya "Oblik i finansy": Zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – "Economic Sciences". "Accounting and Finances" series: Collection of scientific works of the Lutsk National Technical University, Vol. 11(41), 53-58. [in Ukrainian].
2. Dziamulych, M. I., Chuzhyk, O. M. (2009), Zabezpechennia likvidnosti komertsiiynykh bankriv v umovakh finansovoi kryzy [Ensuring the liquidity of commercial banks in the conditions of the financial crisis]. *Ekonomicnyi prostir – Economic space*, Vol. 23/2, 66-72. [in Ukrainian].
3. Shmatkovska, T. O. (2013). Ratsionalizatsiia orhanizatsii oblikovoho protsesu operatsii z osnovnyimi zasobamy v aspekti pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia tsykh aktiviv na pidpriemstvi [Rationalization of the organization of the work process of operations with fixed assets in the aspect of increasing the efficiency of the use of these assets at enterprises]. *Naukovi visnyk Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka East European National University. Series: Economic sciences*, Vol. 5(254), 124-129. [in Ukrainian].
4. Giordana, G. A., & Schumacher, I. (2013). Bank liquidity risk and monetary policy. Empirical evidence on the impact of Basel III liquidity standards. *International Review of Applied Economics*, Vol. 27(5), 633-655.
5. Hartlage, A. W. (2012). The Basel III liquidity coverage ratio and financial stability. *Michigan Law Review*, Vol. 111, 453-484.
6. Hong, H., Huang, J. Z., & Wu, D. (2014). The information content of Basel III liquidity risk measures. *Journal of Financial Stability*, Vol. 15, 91-111.
7. Melnyk, K., Shmatkovska, T. (2016). Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control. *British Journal of Economics, Management & Trade*, Vol. 14(4), 1-12. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2016/28050>
8. The Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: international regulatory framework for banks. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=3%7C14%7C572>.

Дата подання публікації 12.08.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-23>

JEL Classification: E 50; E 51; E 59; G 21

Nikolaieva Anzhela, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
*Lutsk National Technical University*  
<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>  
 anzheli@ukr.net

Ніколаєва Анжела, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>  
 anzheli@ukr.net

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF THE PROBLEM CREDIT MANAGEMENT SYSTEM IN BANKS

The article examines the theoretical, legislative, normative and methodical foundations of the organization of the problem credit management system in domestic banks. The purpose of the study is to develop the fundamental principles of the functioning of the universal system of problem credit management in Ukrainian banks, which contains a comprehensive nature. The systematization of literary sources and approaches to solving this problem shows that until now there is no single approach to the definition of "problem loans" and their classification in the economic literature and official sources of international financial institutions, in addition, in the current realities of the domestic banking system functioning, there is a need for systematization, clarification and additions to the methods, tools and principles of problem credit management. The urgency of solving this scientific problem lies in the fact that the formed system of problem credit management is comprehensive and universal in nature and will allow domestic banks to increase the effectiveness of existing problem credit debt management systems. The study of the problem covered in the article is carried out in the following logical sequence: definition of the concept of "problem loans" based on the generalization and comparative analysis of approaches interpreted in official sources of international financial institutions and scientific publications of domestic scientists; analysis of the dynamics of the volume and share of non-performing loans in the portfolio of the banking system of Ukraine and identification of the reasons for such changes; development of a problem credit management system, which is comprehensive and universal in nature. The methodological toolkit of the research was a set of complementary methods: generalization and comparative analysis, analysis and synthesis, system analysis, logical generalization, etc. The object of the study is portfolios of problem loans of domestic banks, as well as a set of methods and tools for their management. The article presents the results of a systematic analysis and logical generalization, which serve as the basis for the formation of a system of managing problem loans in banks, which involves a combination of strategy, purpose, principles, stages, methods and tools of the bank's work with problem debt. The results of the study can be useful for domestic banks and are aimed at increasing the efficiency of the organization of work with problem loans in banking structures.

**Key words:** banks, non-performing loans, problem credit debt, problem loans, problem loan management system.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ В БАНКАХ

У статті досліджено теоретичні, законодавчо-нормативні та методичні основи організації системи управління проблемними кредитами у вітчизняних банках. Метою дослідження є розробка фундаментальних засад функціонування універсальної системи управління проблемними кредитами в банках України, що містить комплексний характер. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення цієї проблеми свідчить, що дотепер в економічній літературі та офіційних джерелах міжнародних фінансових установ так і немає єдиного підходу до дефініції «проблемні кредити» та їх класифікації, крім того в теперішніх реаліях функціонування вітчизняної банківської системи виникає необхідність в систематизації, уточненні та доповненні методів, інструментів і принципів управління проблемними кредитами. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що сформована система управління проблемними кредитами носить комплексний і універсальний характер і дозволить вітчизняним банкам підвищувати ефективність існуючих систем управління проблемною кредитною заборгованістю. Дослідження висвітленої у статті проблеми здійснюється в такій логічній послідовності: визначення поняття «проблемні кредити» на основі узагальнення та порівняльного аналізу підходів, що трактуються в офіційних джерелах міжнародних фінансових інституцій та наукових

публікаціях вітчизняних науковців; аналіз динаміки обсягів та частки непрацюючих кредитів у портфелі банківської системи України та виявлення причин такої зміни; розробка системи управління проблемними кредитами, яка носить комплексний і універсальний характер. Методологічним інструментарієм дослідження став комплекс взаємодоповнюючих методів: узагальнення та порівняльного аналізу, аналізу та синтезу, системного аналізу, логічного узагальнення та ін. Об'єктом дослідження виступають портфелі проблемних кредитів вітчизняних банків, а також сукупність методів та інструментів управління ними. У статті представлено результати системного аналізу та логічного узагальнення, що виступають основою формування системи управління проблемними кредитами в банках, яка передбачає поєднання в собі стратегії, мети, принципів, етапів, методів та інструментів роботи банку з проблемною заборгованістю. Результати дослідження можуть бути корисними для вітчизняних банків і спрямовані на підвищення ефективності організації роботи з проблемними кредитами в банківських структурах.

**Ключові слова:** банки, непрацюючі кредити, проблемна кредитна заборгованість, проблемні кредити, система управління проблемними кредитами.

**Introduction.** Nowadays, the financial and economic system of Ukraine is under the influence of growing negative challenges caused initially by the global pandemic of COVID-19, which has been going on for the third year in a row, and the current full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine, which causes a drop in GDP, a stoppage of business operations in most the territory of the country, the outflow and cessation of the inflow of new foreign investments to the Ukrainian market, a significant increase in inflation and unemployment, etc. The risk of non-repayment of loans and the growth of the share of problem debts in the credit portfolios of banks is increasing, which may threaten the activation of credit processes in Ukraine and the financial stability of the domestic banking system as a whole. Therefore, the problem of increasing the efficiency of management of problem loans in domestic banks is becoming increasingly relevant and important for the stability of the financial sector.

**Literature review.** Issues of problematic bank loans are always in the center of attention of economists-scientists, various analysts, experts-practitioners working in the banking sector. Research into the essence and methods of managing problematic bank loans is revealed in the works of such foreign and domestic scientists as T. Bolhar, U. Vladychyn, I. Zaitseva, K. Zatvornytskyi, O. Krukmal, N. Mostovenko, T. Korobchuk, A. Moroz, R. Shevchenko, I. Dubyk, L. Prymostka, Rose Peter S., O. Yaremenko and many others. Despite the significant efforts of scientists in this direction, the gradual reform of the banking sector and bringing the regulatory framework into line with European standards, as well as the presence of new challenges for the banking system, require a review of the policy of managing problem loans in banks and the need for new research in this area.

**The purpose of article.** The purpose of the study is to develop the fundamental principles of the functioning of the universal system of managing problem loans in Ukrainian banks, which contains a complex nature.

**Research methodology and methods.** The methodological toolkit of the research was a set of complementary methods: generalization and comparative analysis – to clarify the essence of the concept of "problem loans", analysis and synthesis, causal analysis – to identify the reasons for changes in the share and volume of problem loans in banks' loan portfolios, system-analytical, logical generalization – for the development of a comprehensive system for managing problem loans in domestic banks, etc.

**Generalization of main statements.** For the sustainable economic development of Ukraine, an important factor is the development of the banking system, in particular bank lending. However, no commercial bank could avoid problem loans in its activities. Today, the management of such loans requires not only highly qualified and specially trained specialists, but also new strategies and methods of working with them.

Recently, many studies have appeared in the modern economic literature devoted to the management of problem loans in the banking sector. However, the ambiguity of interpretations

of the essence and approaches to the classification of problem loans, differences in approaches among various financial institutions and individual economists-scientists, continues to draw attention to this issue. The results of the study showed that until now there is no single definition of the concept of "problem loans" in the economic literature and official sources of international financial institutions. It is generally accepted in the world practice of financial institutions to use the term "non-performing loans" (NPL) instead of the definition of "problem loans". The most typical approaches to defining these concepts are summarized in Table 1.

Table 1. Approaches to the interpretation of the concepts of "problem loans" or "non-performing loans"\*

Source, author	Explanation of the concept
<i>Interpretation in official sources of international financial institutions</i>	
International Monetary Fund (IMF)	"A loan is nonperforming when payments of interest and/or principal are past due by 90 days or more, or interest payments equal to 90 days or more have been capitalized, refinanced, or delayed by agreement, or payments are less than 90 days overdue, but there are other good reasons – such as a debtor filing for bankruptcy – to doubt that payments will be made in full" ( <i>IMF, 2005, pp. 4, 9</i> ).
World Bank Group	"Non-performing loans are loans that are more than 90 days past due or are unlikely to be repaid in full without collateral" ( <i>World Bank Group, 2021, p. 3</i> ).
Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements (BIS)	"Problem loans are credit products that have significant violations of the terms of fulfilling obligations to the bank, a significant deterioration in the debtor's financial condition, a significant deterioration in quality, or a complete loss of collateral" ( <i>BIS, 2022</i> ).
European Central Bank	"NPL (non-performing loans) – loans that are not intended for trade, which meet one or both of the following criteria: a) material loans that are overdue for more than 90 days; b) it is considered that the debtor is unlikely to be able to fully repay his credit obligations without realizing the security, regardless of the presence of any overdue amount or number of overdue days" ( <i>European Central Bank, 2017, p. 99</i> ).
National Bank of Ukraine (NBU)	"A non-performing asset / loan is an asset for which the debt repayment delay exceeds 90 days (30 days for debtor banks), or for which the counterparty is unable to ensure the fulfillment of obligations without collecting collateral" ( <i>National Bank of Ukraine, 2017, p. 2</i> ).
<i>Separate approaches of modern scientists</i>	
T. Bolhar	A problem loan is considered "a loan for which one or more payments have not been made on time, or circumstances have arisen that raise doubts about the timely and full repayment of the loan due to the financial instability of the borrower, insufficient security or unsecured credit, or due to other reasons that affect the possibility non-return of the loan and interest for its use by the borrower" ( <i>Bolhar, 2013, p. 143</i> ).
O. Krukmal L. Pavlenko, Ya. Tarasenko	"...a problem loan, from the point of view of management, can be considered as a loan for which certain measures (administrative, organizational, legal) aimed at returning the loan, preventing losses on the loan or minimizing losses from non-repayment must be carried out" ( <i>Krukmal et al., 2021, p. 58</i> ).
N. Mostovenko, T. Korobchuk	"Problem credit is a debt in the servicing of which the bank has detected and recorded signs of problems (financial and non-financial), as a result of which there is a high probability of late payment of the main part or accrued interest, or the probability of non-payment of the principal debt and/or accrued interest" ( <i>Mostovenko &amp; Korobchuk, 2015, p. 392</i> ).
A. Moroz, R. Shevchenko I. Dubyk	"Problem loans should be understood as debts due to bank loans for which one or more payments have not been made on time and as a result of other circumstances, there are reasons to doubt the repayment of the loan in general" ( <i>Moroz et al., 2009, p. 276</i> ).

\* Summarized by the author.

Therefore, the analysis of the given interpretations allows us to state that the main signs, according to which the given loan is transferred to the "problematic" category, are the presence of overdue payments (interest and/or the principal amount of the debt) within the established period (usually more than 90 days) and the appearance of doubts at the bank regarding the borrower's ability to repay the debt in full without collecting collateral.

In other words, the author understands the concept of "problem loan" as a bank loan, according to which the bank acknowledges the fact of the existence of a problem in the relationship between it and the debtor-borrower, both with regard to making timely payments under the given credit agreement, and the financial ability or desire of the borrower in full repay this loan in the future without the bank taking appropriate measures.

The National Bank of Ukraine uses the term "problem loans" in the context of the concept of "problem assets", which, in addition to the loans that make up their basis, also include funds on demand from other banks, financial receivables (except receivables from settlements with bank employees) and debt securities (*NBU Regulations № 97, 2019*). According to the legislation of Ukraine, "problem assets are the aggregate amount of potentially problematic assets, non-performing assets, seized property" (*NBU Regulation № 97, 2019*). Where potentially problematic assets include assets that have signs of potential problems, defined by the NBU Regulation № 97 and assets that are non-performing based on the signs defined by the NBU Regulation № 351, "if the bank, based on judgment, proved that there is no need to take settlement measures debtor's debts by a work unit or a person responsible for work with non-performing assets (NPA)" (*NBU Regulation № 97, 2019; NBU Regulation № 351, 2016*).

The concept of "problem loan" is often used together with the concept of "problem credit debt", which, according to such domestic scientists as N. Mostovenko and T. Korobchuk, has a different content, and is interpreted by them as "a set of loans that are not serviced by debtors, or are serviced in violation of the volumes and terms, or the debtor has experienced significant changes (deterioration) in the conditions of operation and quality of collateral" (*Mostovenko & Korobchuk, 2015, p. 394*). These authors include the following types of loans as part of problem credit debt: bad loans, overdue non-loss loans, overdue loss loans, which collectively belong to the category of "actually problem loans", and the category of "potentially problem loans", which includes self-loans under enhanced control and refinanced loans in the early warning stage (*Mostovenko & Korobchuk, 2015, p. 394*). We consider somewhat similar the approach to the classification of problem loans by other authors of scientific works, in particular O. Krukhmal, L. Pavlenko, Ya. Tarasenko, who group problem loans into two groups from the point of view of their management, namely: "loans in the pre-problem stage", to which include loans at the enhanced control stage and loans at the early warning stage and "loans with recognized signs of problem", which include non-performing loans, defaulted loans and impaired loans (*Krukhmal et al., 2021, p. 59*).

As a result of the modernization of banking legislation in Ukraine and its harmonization with European standards, credit committees of domestic banks approve the classification of credit transactions by risk groups (*NBU Regulation № 97, 2019; NBU Regulation № 351, 2016*).

According to studies of the pre-war state of the banking sector of Ukraine, the share of non-performing loans in banks gradually decreased from 2018, while still remaining quite high (Fig. 1). Experts considered the main reasons for the high share of problem loans during the past years to be "the implementation of credit expansion, when the standards for assessing borrowers' solvency were low, and the rights of creditors were insufficiently protected, fraud in banks, including by management, the practice of lending to persons associated with the bank, mainly former bank owners who stopped servicing loans during the crisis, as well as the economic downturn caused by the 2014 crisis, the military conflict in Donbas, etc." (*Ukrainian Bar Association, 2022*).

In the last year, 2021, banks collectively managed to reduce the volume of problem loans by UAH 85.2 billion and reduce the share of NPLs from 41 % to 30 %. According to the NBU, "this happened due to the write-off of non-performing loans reserved by banks and the activation of lending" (*News of the NBU Media space, 2022*). For comparison, in most EU

countries the share of non-performing loans does not exceed 5 %, only five countries have a higher rate. The withdrawal of banks with Russian capital from the market made it possible to further reduce the share of NPLs in the banking sector, which, according to the NBU, amounted to 26.6 % at the beginning of March 2022.

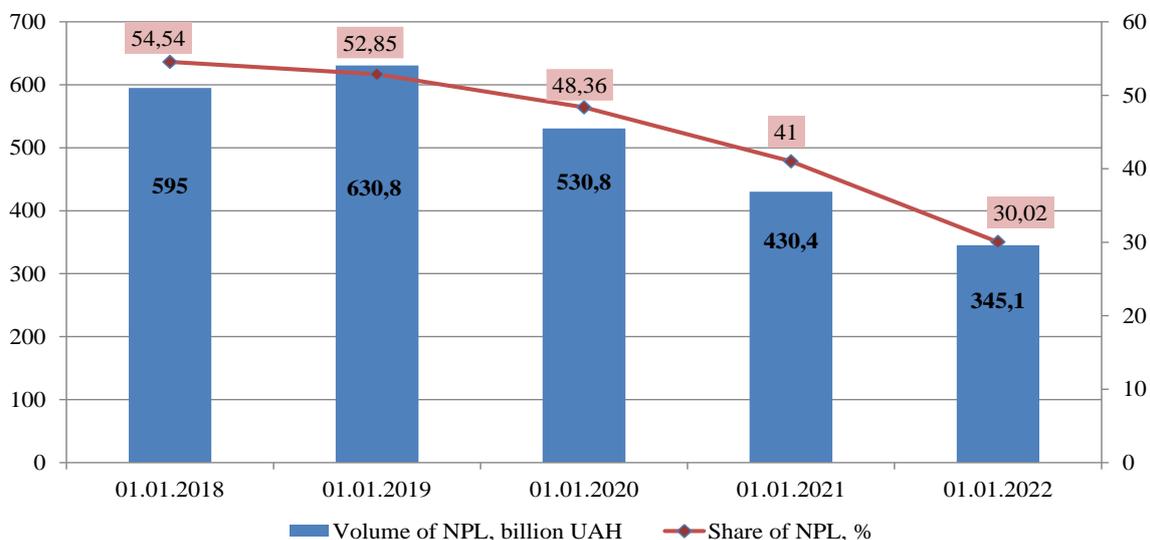


Figure 1. Dynamics of volumes and shares of non-performing loans (NPL) in the portfolio of the banking system, %\*

\* Compiled by the author based on sources (*Data of the NBU Supervisory Statistics, 2022; News of the NBU Media space, 2022*)

According to NBU statistics, the quality of loan portfolios in banks of all groups has improved in recent years. In particular, at banks with private capital and banks of foreign banking groups, if considered without Russian banks, the share of non-performing assets by the end of 2021 has become lower than 10%, which is a strategic goal for the NBU. State banks were also able to reduce their problem loans over the last year by UAH 56.2 billion, reducing their share of NPLs from 57.4 to 47.1 %. At the same time, they continue to accumulate more than 70 % of the total portfolio of non-performing loans, of which Privatbank accounts for more than 50 % (*News of the NBU Media space, 2022*).

The volume of problem loans of the corporate sector of the economy during 2017-2021 had a tendency to decrease, and decreased during this time by UAH 188.7 billion. At the same time, the share of non-performing loans still remained quite high – 36.1 % as of January 1, 2022. Lending to individuals in the country was less problematic compared to legal entities, but the share of problem loans also remained significant and reached almost 17 % at the beginning of 2022. Almost the entire portfolio of non-performing household loans is foreign currency loans, so banks actively used restructuring (transferring these loans to UAH), as well as selling these loans to collection companies, which made it possible to significantly reduce their volume and share compared to 2018.

With the beginning of a full-scale war on the part of the Russian Federation on the territory of Ukraine from February 24, 2022, which reduced the ability of the population and businesses to service their loans and led to a significant loss of collateral property, the volume and share of problem loans began to grow again (up to 29.7 % on 01.07.2022) (*Data of the NBU Supervisory Statistics, 2022*).

In order to ensure the stability and liquidity of the banking system during the period of martial law, the National Bank made temporary changes to a number of regulatory acts. In particular, temporary features of credit risk assessment were established to support banks in

providing flexible terms of credit holidays for borrowers in a period of uncertainty. However, already in June 2022, with the gradual recovery of the economy, banks gradually returned to generally accepted approaches to credit risk assessment for a realistic assessment of their losses. In addition, the war made its corrections regarding the assessment of the condition of collateral in the territories that suffered or are suffering the consequences of military aggression. If the banks become aware of the loss or significant damage of the collateral from all the available information, this should be taken into account during the credit risk assessment. At the same time, the NBU introduced some easing of requirements for credit risk assessment, which will stimulate banks to carry out timely restructuring of loans to support solvent borrowers (*News of the NBU Media space, 2022*).

The effectiveness of the bank's work with problem loans is determined by the established system of management of problem loans, which is a dynamic system of interaction of the principles, stages, methods and tools of the bank's work with problem loans, aimed at achieving the priority goal of improving the quality of the loan portfolio in the context of the fastest and full repayment of borrowers' debts in front of the bank. Based on the results of the systematization and generalization of the minimum requirements established by the NBU for banks regarding the organization of the process of managing problem assets (*Regulations of the NBU № 97, 2019*), we have created a universal system for managing problem loans, which, in our opinion, is comprehensive and will allow banks to increase the effectiveness of existing problem credit debt management systems.

In the complex, the universal system of managing problem loans of the bank should include the following elements (see Fig. 2).

1. *Subjects (bodies) of problem credit management and the order of interaction between them.* Such entities are the bank's divisions at different organizational levels, involved in the process of initial assessment, monitoring of credit portfolio risks and settlement of problematic credit debt with a clear division of functions, duties and responsibilities: division of work with non-performing assets (NPA), division of risk management, regulatory compliance unit, internal audit unit and other units/committees if necessary to create them at different organizational levels of the bank.

2. *Current regulatory, methodological and software support for the process of managing problem loans.* For this purpose, the NBU developed Regulations aimed at "ensuring effective management of problem assets by banks of Ukraine, reducing the level and volume of such assets..." (*Regulation of the NBU № 97, 2019*) and "determining the amount of expected losses (losses) from active banking operations as a result of the implementation of credit risk" (*Regulation of the NBU № 351, 2016*). In order to document the process of managing problem loans, each bank develops detailed internal bank documents that must correspond to the adopted strategy for managing problem loans, and provide methods for determining the amount of credit risk based on active banking operations, assessing the financial condition and determining the class of the debtor, etc. Effective management of problem loans is also not possible without appropriate information and software. For this purpose, the employees of the relevant departments of the bank should closely interact with credit bureaus and IT specialists in the banking sector, actively use information technologies, in particular, automated credit scoring systems, etc.

3. *The strategy for managing problem loans* (as part of the strategy for managing problem assets), which provides for the development and implementation of a set of consecutive measures aimed at achieving the target indicators of reducing the levels and volumes of problem loans and seized property.

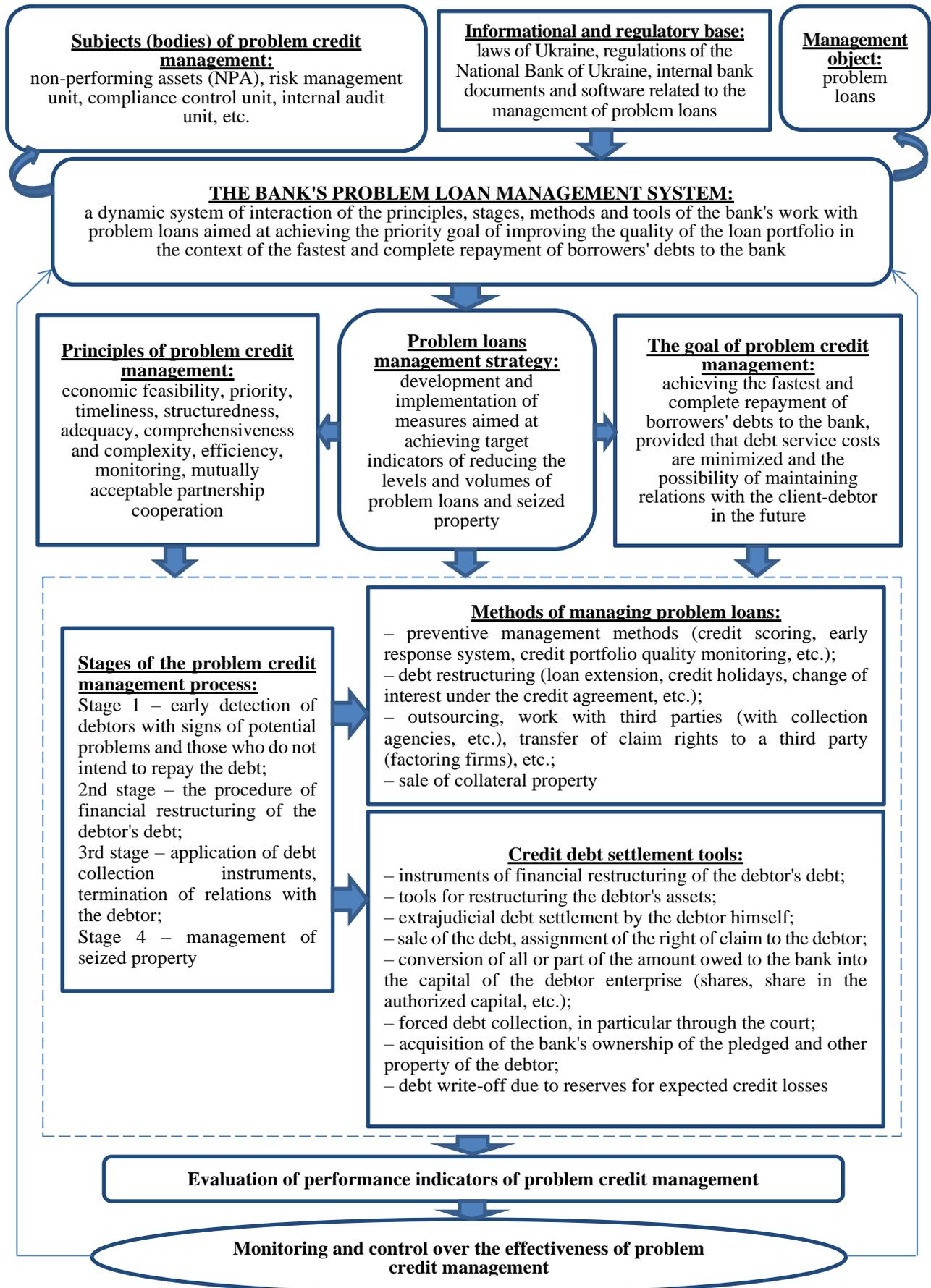


Figure 2. The bank's problem loans management system\*

\* Developed by the author taking into account the source (NBU Regulations № 97, 2019)

4. *Principles of problem credit management.* The main rule in the work of the bank's non-performing loan management services is compliance with the principles established by world practice. Taking into account maximum harmonization with EU standards, the NBU suggests that banks, when organizing the process of managing problem loans, adhere to such basic principles as: economic feasibility, priority, timeliness, structuredness, adequacy, comprehensiveness and complexity, efficiency and monitoring, the content of which is described in detail in (*NBU Regulation № 97, 2019*). In our opinion, another important principle in the process of managing problem loans should be the principle of mutually acceptable partnership cooperation, the constant observance of which during the bank's work with borrowers will allow not only to settle the debtor's debt with the least financial, time and moral losses, but also to keep the client for the bank for the future. Adherence to this principle in practice means openness and consistency in the choice of the method of settlement of problem debt on the part of both the creditor and the borrower, assistance from the creditor bank to the borrower in implementing the optimal type of credit debt restructuring, etc.

5. *Stages, methods and tools of problem credit management.* The global and domestic practice of banks working with problem loans has developed a sufficient number of different methods and tools that allow reducing the volumes and levels of problem credit debt. Depending on the stage of the NPL management process, these methods can be conditionally divided into four groups:

1) preventive methods aimed at preventing or reducing the risk of problem loans: credit scoring, use of an early response system, calculation of early warning indicators; regular analysis of the quality of the loan portfolio in order to monitor the level of credit risk, regular analysis of borrowers' creditworthiness, periodic inspection and reassessment of collateral for loans, use of models for predicting the probability of loan default, keeping records of customer credit histories, etc.;

2) methods of financial restructuring of the debtor's debt, which involve active cooperation with the borrower and his voluntary participation in these processes: extension or change of the loan repayment schedule, appointment of credit holidays, change of interest under the loan agreement, refinancing, write-off of fines for breach of contract, conversion of currency loans to UAH, pre-trial debt collection through direct communication with the client, etc.;

3) methods of forced debt collection through claims-lawsuit work, which also provide for the termination of relations with the debtor: foreclosure on collateral property, its projected sale, the use of outsourcing (transfer of problematic loans to external collection companies for processing), transfer of rights to claim the debt to a third party (factoring companies) etc.

4) methods of management of pledged property: acquisition of property rights, sale of pledged property for the purpose of compensation for losses.

Banks can also write off part or all of the amount of debt due to reserves for expected credit losses, but such measures, in our opinion, cannot be considered effective.

6. *Evaluation of performance indicators of problem credit management. Monitoring and control over the effectiveness of problem credit management.* To assess the performance of banks with problem loans, the NBU recommends applying a system of key performance indicators for the management of problem loans (*Regulations of the NBU № 97, Appendix 3, 2019*), monitoring the calculations of which allows both the banks themselves and the regulator to assess the overall level of problem assets in bank; the effectiveness of the non-performing assets division staff, the effectiveness of the debt restructuring process, and the effectiveness of out-of-court and judicial debt settlement. Based on the results of monitoring and control, changes are made to the bank's problem loans management strategy, with the aim of reviewing and timely changing measures aimed at reducing the volume and levels of problem loans in the bank's loan portfolio.

**Conclusions, discussion and recommendations.** Settlement of problem loans that have reached the systemic level is a complex and expensive process. Bank NPL problems usually arise after credit booms, or long periods of low growth in structurally weak financial systems, or as a result of external negative challenges such as full-scale domestic war. Problem

loans crowd out new lending, undermining both profitability and solvency of banks. Therefore, from the point of view of practical application, the problem credit management system proposed in the article is worthy of attention, which is complex and universal in nature and combines the strategy, purpose, principles, stages, methods and tools of the bank's work with problem debt, and is aimed at increasing effectiveness of the organization of work with problem loans in banking structures.

#### Author's contributions.

Conceptualization: Nikolaieva Anzhela  
 Data storage: Nikolaieva Anzhela  
 Formal analysis: Nikolaieva Anzhela  
 Purchase of funding: Nikolaieva Anzhela  
 Methodology: Nikolaieva Anzhela  
 Project administration: Nikolaieva Anzhela  
 Visualization: Nikolaieva Anzhela  
 Writing: Nikolaieva Anzhela

#### References:

1. The Treatment of Nonperforming Loans. International Monetary Fund. Eighteenth Meeting of the IMF Committee on Balance of Payments Statistics. Washington, D.C., June 27–July 1, 2005. 15 p. [in English].
2. COVID-19 y urehulyrovanye problemnykh kredytov v stranakh Evropy y Tsentralnoi Azyy. Uroky hlobalnoho fynansovoho kryzysa v kontekste pandemyy [COVID-19 and the regulation of problem loans in the countries of Europe and Central Asia. Lessons from the global financial crisis in the context of a pandemic]. Konsultatsyonnyi tsentr po fynansovomu sektoru: Analytycheskaia zapyska. World Bank Group. 88 p. [in Russian].
3. BIS. Research & publications. URL: [https://www.bis.org/search/index.htm?globalset\\_q=NPL](https://www.bis.org/search/index.htm?globalset_q=NPL) (accessed 14 February 2022). [in English].
4. Guidance to banks on non-performing loans. European Central Bank. Banking Supervision. March 2017. 130 p. [in English].
5. Novi pidkhody NBU do vyznachennia nepratsiuiuchykh aktiviv/kredytiv [New NBU approaches to determining non-performing assets/loans] / Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/NPL\\_pr\\_2017-05-10.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NPL_pr_2017-05-10.pdf?v=4) (accessed: 13 March 2022). [in Ukrainian].
6. Bolhar, T.M. (2013). Problemni kredyty u bankivskii diialnosti v umovakh finansovoi kryzy [Problem loans in banking in the conditions of the financial crisis]: monohrafiia. Kremenchuk : Vydavnytstvo PP Shcherbatiykh O.V. 372 p. [in Ukrainian].
7. Krukhal, O.V., Pavlenko, L.D., Tarasenko, Ya.Yu. (2021). Problemni kredyty: sutnist ta prychny vynyknennia v suchasnykh umovakh [Problem loans: essence and causes of occurrence in modern conditions]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics» – Electronic scientific publication on economic sciences «Modern Economics»*. 27. pp. 56-64. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-08). [in Ukrainian].
8. Mostovenko, N.A. & Korobchuk, T.I. (2015) Sutnist poniat «problemnyi kredyt» ta «problemna kredytna zaborhovanist» u bankivskii diialnosti [The essence of the concepts of "problem credit" and "problem credit debt" in banking]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*. 4. pp. 388–396. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2015\\_4\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_4_62) (accessed 20 March 2022). [in Ukrainian].
9. Moroz, A.M., Shevchenko, R.I., Dubyk, I.V (2009). Kredytnyi menedzhment [Credit management]: navchalnyi posibnyk. K. : KNEU. 399 p. [in Ukrainian].
10. Polozhennia pro orhanizatsiiu protsesu upravlinnia problemnymi aktivamy v bankakh Ukrainy [Regulations on the organization of the process of managing problem assets in banks of Ukraine]: zatverdzheno Postanovoiu Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 18 lypnia 2019 r. № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text> (accessed 15 May 2022). [in Ukrainian].
11. Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktivnymy bankivskymy operatsiiamy [Provisions on the determination by banks of Ukraine of the amount of credit risk for active banking operations]: zatverdzheno Postanovoiu Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 30 chervnia 2016 r. № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#n33> (accessed 15 May 2022). [in Ukrainian].
12. Nepratsiuiuchi kredyty abo pro pokaznyk NPL u bankivskii systemi. 24 sichnia 2022 r. [Non-performing loans or about the NPL indicator in the banking system. January 24, 2022] / Asotsiatsiia pravnykiv Ukrainy. URL: <https://uba.ua/ukr/news/8906/> (accessed 17 May 2022). [in Ukrainian].
13. Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Dani nahliadovoi statystyky [Data of supervisory statistics]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#3> (accessed 5 August 2022). [in Ukrainian].
14. U 2021 rotsi chastka nepratsiuiuchykh kredytiv u bankakh skorotyлася na 11 v.p. do 30 % [In 2021, the share of non-performing loans in banks decreased by 11 percentage points. up to 30%] / Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Novyny. Media-prostir. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2021-rotsi-chastka-nepratsiuyuchih-kredytiv-u-bankah-skorotilasya-na-11-v-p-do-30> (accessed 5 May 2022). [in Ukrainian].
15. Zmineno okremi pidkhody do otsinky bankamy kredytnoho ryzyku [Some approaches to credit risk assessment by banks have been changed] / Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Novyny. Media-prostir. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zmineno-okremi-pidhodi-do-otsinki-bankami-kredytnogo-riziku#> (accessed 18 June 2022). [in Ukrainian].

Date of publication 16.08.2022

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-202-3-24>

JEL Classification: G32; L21; M21

Олександренко Ірина, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6613-8107>  
 irina\_oleks@ukr.net

Iryna Oleksandrenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-6613-8107>  
 irina\_oleks@ukr.net

Чиж Наталія, к.е.н., доцент  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8183-1951>  
 chuzh1603@ukr.net

Nataliia Chyzh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8183-1951>  
 chuzh1603@ukr.net

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У цій статті узагальнено питання управління фінансами підприємств малого бізнесу в сучасних умовах, а також визначено ключові особливості та підходи до управління фінансовими потоками в процесі діяльності малих підприємств. Основною метою дослідження є вивчення практичних аспектів управління фінансами підприємств малого бізнесу в умовах трансформації фінансових ринків під впливом інтенсифікації технологічного розвитку та широкого запровадження інформаційних та цифрових технологій в практику діяльності малих підприємств. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми управління фінансами малих підприємств свідчить про те, що більшість дослідників виділяють як специфіку даних компаній їх обмежений доступ до джерел фінансових ресурсів. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що ефективне використання фінансів малими підприємствами дозволить значно підвищити результативність та прибутковість їх діяльності в плановому періоді. Об'єктом дослідження є процеси управління фінансами малих підприємств, тому що саме вони дозволяють керівництву компаній вирішити проблему належного забезпечення суб'єктів господарювання достатнім обсягом оборотних коштів для забезпечення їх ефективного функціонування. У статті представлені результати емпіричного аналізу управління фінансами підприємств малого бізнесу який показав, що в умовах обмеженості доступу малих підприємств до банківського фінансування особливої актуальності набуває комерційний кредит цільове фінансове стимулювання з боку державних органів, що займаються регуляторною діяльністю у сфері малого підприємництва. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що у умовах трансформації фінансових ринків та економічної системи загалом, коли відбувається інтенсивне впровадження нових цифрових та інформаційних технологій в практику діяльності підприємств різних сфер та галузей економіки, об'єктивною необхідністю стає належне фінансове забезпечення малих підприємств для гарантування їх безперервної діяльності та забезпечення належного рівня прибутковості їх функціонування. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств малого бізнесу, а також для банківських менеджерів, котрі приймають рішення щодо забезпечення фінансування діяльності малих підприємств в умовах їх обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

**Ключові слова:** фінанси підприємств, малі підприємства, фінансовий менеджмент, управління фінансовою діяльністю, джерела фінансових ресурсів.

## FINANCIAL MANAGEMENT OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES

This article summarizes the issue of financial management of small business enterprises in modern conditions, and also defines key features and approaches to managing financial flows in the process of small business activity. The main goal of the study is to study the practical aspects of managing the finances of small business enterprises in the conditions of the transformation of financial markets under the influence of the

intensification of technological development and the widespread introduction of information and digital technologies into the practice of small businesses. The systematization of literary sources and approaches to solving the problem of financial management of small enterprises shows that most researchers single out their limited access to sources of financial resources as a specific feature of these companies. The urgency of solving this scientific problem lies in the fact that the effective use of finances by small enterprises will significantly increase the effectiveness and profitability of their activities in the planned period. The object of the study is the financial management processes of small enterprises, because they allow the management of companies to solve the problem of properly providing business entities with a sufficient amount of working capital to ensure their effective functioning. The article presents the results of an empirical analysis of the financial management of small business enterprises, which showed that in the conditions of limited access of small enterprises to bank financing, commercial credit and targeted financial stimulation by state bodies engaged in regulatory activities in the field of small business acquire special relevance. The research empirically confirms and theoretically proves that in the conditions of the transformation of financial markets and the economic system in general, when there is an intensive introduction of new digital and information technologies into the practice of activities of enterprises in various spheres and branches of the economy, the objective necessity is the proper financial support of small enterprises to guarantee their uninterrupted operation and ensuring the appropriate level of profitability of their operation. The results of the research can be useful for managers of small businesses, as well as for bank managers who make decisions about financing the activities of small businesses in conditions of their limited access to financial resources.

*Keywords:* corporate finance, small businesses, financial management, management of financial activities, sources of financial resources.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Практика господарської діяльності свідчить, що малі підприємства в Україні складають значну частину економіки та вважаються рушійною силою соціально-економічного розвитку. При чому це правило характерне не лише для нашої держави, а ефективно працює в усіх розвинених країнах світу. Зокрема, необхідно зазначити, що в країнах ОЕСР понад 95% усіх суб'єктів господарювання відносяться до категорії саме малих підприємств і разом з тим вони забезпечують для національних економіки цих держав більш, як 50% від усіх робочих місць у приватному секторі. Важливість малих підприємств для економічної системи також полягає у їх беззаперечній важливості для забезпечення ефективних процесів соціально-економічного розвитку як на національному, так і на міжнародному рівнях.

В той же час, як свідчить практика, незважаючи на вагомні позитивні перспективи та інтенсивні тенденції росту, що спостерігалися у сфері малого бізнесу в Україні, малі підприємства Туреччини, зустрічаються у процесі своєї діяльності з рядом суттєвих проблем та перешкод, ключовою з яких є ефективне управління фінансовими ресурсами. Важливість даного аспекту функціонування підприємств малого бізнесу полягає в базовій обмеженості їх доступу до джерел фінансових ресурсів, що має наслідком проблеми з інвестиційними вкладеннями, а також регулярну потребу в поповненні оборотних коштів для підвищення фінансової ефективності функціонування даних суб'єктів господарювання. В той же час, ефективне управління фінансовою діяльністю потребує від підприємців належних управлінських навичок у сфері фінансового менеджменту, наявності підготовленого персоналу для участі в управлінні фінансами, широкого і ефективного доступу до фінансових ресурсів, а також інтенсивного використання нових технологій в управлінській діяльності. При цьому, якщо на рівні середніх та великих підприємств вирішення таких проблем є об'єктивним завданням управлінської діяльності та базується на визначених методах прийняття рішень, то для підприємств малого бізнесу такі завдання часто виступають у якості основних і складно вирішуваних проблем. Усе це призводить до зростання актуальності досліджень проблематики забезпечення ефективного функціонування системи фінансового менеджменту на малих підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Дослідження проблем управління фінансами підприємств малого

бізнесу не є новим для сучасної економічної науки. Необхідно зазначити, що питання ефективності такого управління піднімалося ще в працях класичної політекономії. Разом з тим, сучасні роботи в даному напрямі, головним чином, стосуються вивчення специфіки інструментарію управління фінансами малих підприємств в межах положень теорії фінансового менеджменту. Найбільш широко дані питання розкриті в працях таких науковців, як: М. Дзямучич (Дзямучич, 2011), Ю. Дудар (Дудар, 2016), Х. Карадаг (Карадаг, 2015), Т. Маццарол (Маццарол, 2014), К. Мельник (Мельник і Шматковська, 2016), С. Хайлук (Хайлук, 2005) Т. Шматковська (Шматковська, 2016) та інших. При цьому особливо варто відзначити дослідження принципів управління фінансами малих підприємств, які здійснені С. Мак-Клері, який визначив «основні катализатори надійних систем фінансового менеджменту в секторі малих фірм, до яких відносяться: комп'ютеризовані системи бухгалтерського обліку для періодичної фінансової звітності; високо мотивовані власники фірм; кваліфікований персонал внутрішньої бухгалтерії; проактивні зовнішні фінансові управлінці; тиск з боку власників фінансових ресурсів, у тому числі банків» (Мак-Клері та ін., 2005).

Однак, зміни, які відбуваються в економічній системі у зв'язку з швидким поширенням інформаційних та цифрових технологій в практику діяльності малих підприємств, призводить до відчутних змін в принципах управління їх фінансами, що потребує здійснення додаткових досліджень щодо сучасних особливостей управління фінансами суб'єктів малого бізнесу.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження практичних аспектів управління фінансами підприємств малого бізнесу в умовах трансформації фінансових ринків в умовах інтенсифікації технологічного розвитку та запровадження інформаційних та цифрових технологій в практику діяльності малих підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Специфіка дослідження управління фінансами малих підприємств полягає в широкому охопленні різноманітних аспектів господарської діяльності у сфері менеджменту малого бізнесу та підприємництва. При цьому фінансове управління малими підприємствами в загальному видається доволі простим, оскільки включає у себе базові елементи управління фінансами суб'єктів господарювання, а саме – управління оборотним капіталом та грошовими потоками. В той же час, особливості здійснення господарської діяльності суб'єктами малого бізнесу передбачають більш виважені підходи до формування фінансових ресурсів та їх використання. У зв'язку з цим можна виділити ряд специфічних напрямів в управління фінансами підприємств малого бізнесу, які стосуються наступних аспектів їх діяльності:

1. Необхідність загального аналізу природи фінансування підприємств малого бізнесу.
2. Визначення особливостей взаємозв'язку між управлінням оборотним капіталом і прибутковістю на малих підприємствах.
3. Дослідження принципів управління оборотним капіталом з боку менеджерів-власників малих підприємств.

Таким чином, приходимо до висновку, що управління фінансами підприємств малого бізнесу передбачає формування підходів, спрямованих на забезпечення високої ефективності управління оборотним капіталом малого підприємства. При цьому до ключових напрямків управління в даному аспекті необхідно віднести формування достатніх для забезпечення безперервності виробничого процесу запасів, постійне дотримання незначного рівня дебіторської заборгованості в балансі підприємства тощо. Однак, ключовим елементом системи управління фінансами малих підприємств виступає управління грошовими потоками, яке повинне бути спрямоване на постійне забезпечення суб'єкта господарювання достатнім обсягом ліквідних коштів з метою

забезпечення належного рівня його платоспроможності в коротко- та середньостроковому періоді.

Практична реалізація цих завдань досягається шляхом дієвого застосування інструментарію фінансового менеджменту, а також налагодженням ефективної взаємодії з кредиторами та постачальниками з метою якомога більш прибуткового використання наявного оборотного капіталу підприємства. Відповідно, в процесі такого управління фінансами малих підприємств виникає своя, специфічна система цілей управління, котра включає в себе ряд елементів, які можуть бути характерними лише для сфери малого підприємництва (рис. 1).



Рис. 1. Цілі управління фінансами підприємств малого бізнесу  
 Джерело: побудовано автором на основі (Дудар, 2016).

Таким чином, виходячи з цілей управління фінансами малих підприємств, можна стверджувати, що управлінський механізм даних суб'єктів господарювання орієнтується на роботу з відносно невеликою часткою ринку під безпосереднім керівництвом власника або кількох пайових власників в індивідуальному порядку за допомогою формалізованої структури управління. При цьому управлінський вплив в процесі фінансового менеджменту таких підприємств спрямований на роботу таких суб'єктів, як окремих господарських одиниць з орієнтацією на динамізм, інновації та гнучкість в роботі.

Отже, на основі визначення цілей управління фінансами суб'єктів малого бізнесу, виникають передумови для формування стратегічних цілей їх розвитку, а відповідно – і стратегічного управління фінансовою діяльністю цих підприємств в процесі досягнення визначеної мети. При цьому не варто применшувати значення стратегічного управління для малих підприємств, оскільки лише виважена фінансова діяльність в довгостроковій перспективі здатна забезпечити цим підприємства поступове розширення їх діяльності, збільшення прибутків та перехід у статус середніх, а згодом – і великих підприємств.

Тому стратегічне управління фінансовою діяльністю суб'єктів малого бізнесу базується на основі формування системи управлінських рішень та дій, які визначатимуть довгострокову фінансову ефективність цих підприємств. Відповідно, стратегічне управління підприємствами малого бізнесу стосується досягнення стійких позитивних фінансових результатів і містить чотири основні елементи, до яких відносяться:

- оцінка ринкового середовища;
- формулювання стратегії управління фінансами;
- реалізація стратегії фінансового управління;
- оцінка та контроль.

Таким чином, перехід від системи фінансового менеджменту на мікрорівні для забезпечення ефективності комерційних операцій до стратегічного управління фінансовою діяльністю на віть на рівні малих підприємств формує більш чітке уявлення про стратегічні цілі підприємства, більш чітке зосередження на тих аспектах фінансової діяльності, які є стратегічно важливими. В такому аспекті реалізація стратегічного управління фінансами малих підприємств має вирішальне значення для їх розвитку, оскільки на практиці суб'єктам малого бізнесу доводиться працювати та конкурувати в умовах високого ризику та невизначеності.

**Висновки.** Таким чином, приходимо до висновку, що досягнення високої ефективності управління фінансами у малому бізнесі неможливе без забезпечення процесу розробки детального плану дій для керівництва, на основі якого здійснюватиметься управління грошовими потоками задля досягнення місії, цілей і завдань суб'єкта малого бізнесу. Формування та виконання таких фінансових планів можливі виключно в межах реалізації стратегічного управління фінансовою діяльністю малих підприємств.

Отже, для забезпечення ефективної реалізації стратегічних завдань в процесі управління фінансами суб'єктів малого бізнесу необхідно підвищити ефективність управління грошовими потоками, які мають тенденцію до зростання, на основі здійснення таких рішень:

- надання системі управління фінансами довгострокового напрямку;
- формулювання та застосування загальної концепції управління фінансами малого підприємства;
- створення, впровадження та контроль основних стратегій і субстратегій в управлінні фінансами підприємств малого бізнесу;
- використання в управлінні фінансами спеціальних «стратегічних» інструментів фінансового менеджменту, таких як SWOT-аналіз, аналіз можливостей та аналіз фінансового ризику.

#### **Авторські внески**

Концептуалізація: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Зберігання даних: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Формальний аналіз: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Придбання фінансування: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Розслідування: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Методика: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Ресурси: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Нагляд: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Підтвердження: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Візуалізація: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

Написання: Олександренко Ірина, Чиж Наталія

**Список бібліографічного опису:**

1. Дзямулич М. І. Особливості страхування інвестиційних проєктів в умовах нестабільності фінансових ринків. *Економічний форум*. 2011. №1. С. 185-189.
2. Дудар, Ю. Особливості управління фінансовими ресурсами малого підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. №9. С. 53-65.
3. Хайлук, С.О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств. *Вісник Української академії банківської справи*. 2005. №2(19). С. 36-41.
4. Шматковська Т. О. Рационалізація організації облікового процесу операцій з основними засобами в аспекті підвищення ефективності використання цих активів на підприємстві. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія : Економічні науки*. 2013. №5 (254). С. 124-129.
5. Karadag, H. Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*. 2015. Vol. 5(1). Pp. 26-40.
6. Mazzarol, T. Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship: Financial management in SMEs. *Small Enterprise Research*. 2014. Vol. 21(1). Pp. 2-13.
7. McChlery, S., Godfrey, A. D., Meechan, L. Barriers and catalysts to sound financial management systems in small sized enterprises. *Journal of Applied Accounting Research*. 2005. Vol. 1(3),
8. Melnyk, K., Shmatkovska, T. Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control. *British Journal of Economics, Management & Trade*. 2016. Vol. 14(4). P. 1-12.

**Reference:**

1. Dziamulych, M. I. (2011). Osoblyvosti strakhuvannya investytsiinykh proekriv v umovakh nestabilnosti finansovykh rynkiv [Peculiarities of insurance of investment projects in conditions of instability of financial markets]. *Ekonomicnyi forum – Economic Forum*, Vol. 1, 185-189. [in Ukrainian].
2. Dudar, Yu. (2016). Osoblyvosti upravlinnia finansovymy resursamy maloho pidpriemstva [Peculiarities of managing financial resources of a small enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu - Scientific bulletin [Odesa National University of Economics]*, Vol. 9, 53-65. [in Ukrainian].
3. Khailuk, S. O. (2005). Zakordonnyi dosvid vykorystannia systemy kontrolinhu v upravlinni finansamy pidpriemstv [Foreign experience in the use of the controlling system in the management of enterprise finances]. *Visnyk Ukrainkoi akademii bankivskoi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, Vol.2(19), 36-41. [in Ukrainian].
4. Shmatkovska, T. O. (2013). Ratsionalizatsiia orhanizatsii oblikovoho protsesu operatsii z osnovnymy zasobamy v aspekti pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia tsykh aktyviv na pidpriemstvi [Rationalization of the organization of the work process of operations with fixed assets in the aspect of increasing the efficiency of the use of these assets at enterprises]. *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Serii: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka East European National University. Series: Economic sciences*, Vol. 5(254), 124-129. [in Ukrainian].
5. Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, Vol. 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
6. Mazzarol, T. (2014). Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship: Financial management in SMEs. *Small Enterprise Research*, Vol. 21(1), 2-13. <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082073>
7. McChlery, S., Godfrey, A. D., & Meechan, L. (2005). Barriers and catalysts to sound financial management systems in small sized enterprises. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 1(3),
8. Melnyk, K., Shmatkovska, T. (2016). Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control. *British Journal of Economics, Management & Trade*, Vol. 14(4), 1-12. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2016/28050>

Дата подання публікації 10.08.2022р.

**DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25>**