

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)



№ 10 (78) / 2023

1 ТОМ



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 10 (78)

1 том

Київ 2023

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2023

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj nauchny žurnal "Internauka".  
Seria: Ekonomicheskie nauki

### *Редакція:*

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

### *Редакційна колегія:*

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

**Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

**Ільїн Валерій Юрійович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Красноручький Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

**ЗМІСТ**

**ЕКОНОМІКА**

**Чаченко Ольга Євгенівна, Кубай Оксана Григорівна,  
Кирчата Ірина Миколаївна, Шевченко-Перепьолкіна Радислава Іванівна**  
ІНВЕСТИЦІЙНА МОДЕЛЬ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ  
АНАЛІЗУ ABC–XYZ..... 9

**Дудка Юрій Петрович**  
КРЕАТИВНА ОСВІТА ЯК ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНИХ ІННОВАЦІЙ:  
ДОСВІД MEDIASTAR TV SCHOOL..... 15

**Біль Мар'яна Михайлівна**  
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ  
ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: ПРИКЛАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ..... 22

**Босак Андрій Остапович, Далик Володимир Петрович, Мазник Юрій Іванович,  
Туліка Сергій Костянтинович, Мацевко Богдан Володимирович,  
Прокопів Максим Володимирович, Старецький Арсен Орестович**  
КАДРОВА БЕЗПЕКА У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ..... 28

**Ванькович Любомир Ярославович, Далик Володимир Петрович,  
Ткач Степан Володимирович, Ключук Роман Володимирович,  
Торбич Андрій Віталійович, Тимкевич Тарас Сергійович, Торбич Богдан Віталійович**  
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА..... 40

**Варналій Захарій Степанович, Пампуха Ігор Володимирович,  
Федченко Олексій Петрович, Толок Ігор Вікторович**  
СТВОРЕННЯ СТРУКТУРИ ПАСПОРТУ (СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО)  
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЛЮДИНИ ..... 52

**Далик Володимир Петрович, Павленчик Анатолій Олександрович,  
Феник Володимир Орестович, Матвієвський Назар Анатолійович,  
Федориґа Зорян Андрійович, Приступа Дмитро Андрійович**  
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 62

**Далик Володимир Петрович, Чорній Богдан Ігорович,  
Гарасим Людмила Степанівна, Бобко Олександр Володимирович,  
Георгієвський Нікіта Костянтинович, Фар'ян Віталій Олегович**  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 73

**Данилович Олена Тарасівна**  
РОЛЬ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ У ПОДОЛАННІ ПЕРЕШКОД НА ЇЇ ШЛЯХУ ..... 86

<b>Дивак Володимир Валерійович, Пурський Олег Іванович, Нечепуренко Андрій Ігорович, Селезньова Руслана Віталіївна, Юрченко Юрій Юрійович</b> ПОБУДОВА ФІНАНСОВОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ PROJECT EXPERT .....	92
<b>Смельянов Олександр Юрійович, Петрушка Тетяна Олексіївна, Гавриляк Анатолій Степанович</b> ФОРМУВАННЯ МАСИВУ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	102
<b>Квас Віктор Олексійович, Будякова Олена Юріївна, Романчук Марія Вячеславівна</b> СУЧАСНИЙ СТАН НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ .....	108
<b>Келеберда Тарас Володимирович, Далик Володимир Петрович, Денека Василь Романович, Мигаль Тарас Васильович, Івачевський Андрій Михайлович, Бегейло Назарій Васильович</b> СИСТЕМНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУРИ.....	116
<b>Козик Ірина Миколаївна</b> ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ НА ТЕРЕНАХ ПОСТІНДУСТРІАЛІЗМУ .....	126
<b>Малінов Владислав Андрійович</b> ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ У БІОЕНЕРГЕТИКУ, ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ БІОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРЕРОВНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	132
<b>Мерінова Світлана Володимирівна, Добровольська Наталія Вікторівна, Половенко Людмила Петрівна</b> МЕХАНІЗМ ВИБОРУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ .....	138
<b>Мостова Катерина Антонівна</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ І ФОРМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ .....	145
<b>Погребняк Андрій Тарасович</b> СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	155
<b>Смачило Валентина Володимирівна, Димченко Олена Володимирівна, Тараруєв Юрій Олександрович</b> СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	162
<b>Тарлопов Ігор Олегович</b> ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ .....	168
<b>Шатіло Оксана Вадимівна</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	173
<b>Ярмус Степан Станіславович, Ярмус Тарас Богданович</b> ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	181
<b>Яструбецька Леся Сергіївна</b> МЕТОД ІСТОРИЧНОЇ АБДУКЦІЇ У ДОСЛІДЖЕННІ ГІБРИДНИХ АГРЕСІЙ НА МІЖДЕРЖАВНОМУ РІВНІ ТА В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	189

## CONTENTS

### ECONOMY

- Chatchenko Olga, Kubai Oksana, Kyrchata Iryna, Shevchenko-Perepolkina Radyslava**  
THE INVESTMENT MODEL OF THE ENTERPRISE PERSONNEL COSTS BASED  
ON ABC–XYZ ANALYSIS ..... 9
- Dudka Yurii**  
CREATIVE EDUCATION AS A CATALYST FOR ECONOMIC INNOVATIONS: INSIGHTS  
FROM MEDIASTAR ..... 15
- Bil Mariana**  
TRANSFORMATIONS OF POPULATION ECONOMIC BEHAVIOR IN CONDITIONS  
OF FULL-SCALE WAR: THE EXAMPLE OF LVIV REGION ..... 22
- Bosak Andriy, Dalyk Volodymyr, Maznyk Yurii, Tulika Serhiy,  
Matsevko Bohdan, Prokopiv Maksym, Staretskyi Arsen**  
PERSONNEL SECURITY IN THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF AN ENTERPRISE..... 28
- Vankovych Liubomyr, Dalyk Volodymyr, Tkach Stepan,  
Kliuchuk Roman, Torbych Andrii, Tymkevych Taras, Torbych Bohdan**  
MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGES..... 40
- Varnalii Zakharii, Pampukha Ihor, Fedchenko Oleksii, Tolok Ihor**  
CREATION OF A PASSPORT STRUCTURE (SOCIO-ECONOMIC) TO ENSURE HUMAN  
SOCIAL SECURITY ..... 52
- Dalyk Volodymyr, Pavlenchuk Anatolii, Fenyk Volodymyr,  
Matviievskiy Nazar, Fedoryha Zorian, Prystupa Dmytro**  
FORMATION OF THE ANTI–CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE ..... 62
- Dalyk Volodymyr, Chorniy Bogdan, Harasym Lyudmyla,  
Bobko Oleksandr, Georgievskij Nikita, Farian Vitalii**  
ENSURING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE ..... 73
- Danylovych Olena**  
THE ROLE OF INFRASTRUCTURAL SUPPORT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES  
IN OVERCOMING OBSTACLES ON ITS WAY ..... 86
- Dyvak Volodymyr, Pursky Oleg, Nechepurenko Andrii,  
Selezneva Ruslana, Yurchenko Yurii**  
CONSTRUCTION OF THE FINANCIAL MODEL OF THE ENTERPRISE IN THE PROJECT  
EXPERT SYSTEM ..... 92
- Yemelyanov Olexandr, Petrushka Tetyana, Havryliak Anatolii**  
FORMATION OF AN ARRAY OF INFORMATION FOR MANAGING THE IMPLEMENTATION  
OF ENERGY-SAVING TECHNOLOGIES AT ENTERPRISES ..... 102
- Kvas Viktor, Budiakova Olena, Romanchuk Mariia**  
THE CURRENT STATE OF NON-STATE PENSION PROVISION IN UKRAINE..... 108



---

<b>Keleberda Taras, Dalyk Volodymyr, Deneka Vasyl, Myhal Taras, Ivachevskiy Andrii, Beheilo Nazarii</b> SYSTEMIC FACTORS OF INFLUENCE ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A BUSINESS STRUCTURE .....	116
<b>Kozyk Iryna</b> STAGES OF DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEM IN THE AREAS OF POST-INDUSTRIALISM .....	126
<b>Malinov Vladyslav</b> INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING INTO BIOENERGY AS AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECT OF OPTIMIZING THE USE OF BIOENERGY POTENTIAL OF PROCESSING ENTERPRISES.....	132
<b>Merinova Svitlana, Dobrovolska Natalia, Polovenko Liudmyla</b> MECHANISM OF SELECTION AND IMPLEMENTATION OF THE INFORMATION SYSTEM OF MANAGEMENT OF RELATIONSHIPS WITH CLIENTS AT THE ENTERPRISE IN MODERN MARKET CONDITIONS .....	138
<b>Mostova Kateryna</b> TRANSFORMATION AND IMPROVEMENT OF METHODS AND FORMS OF MANAGEMENT ACTIVITY IN THE RESTAURANT BUSINESS .....	145
<b>Pohrebniak Andrii</b> THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PERSONNEL IN MODERN CONDITIONS ...	155
<b>Smachylo Valentyna, Dymchenko Olena, Tararuiev Iurii</b> STATE AND TRENDS OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN UKRAINE .....	162
<b>Tarloпов Ihor</b> EVALUATING THE PERFORMANCE OF INSURANCE COMPANIES .....	168
<b>Shatilo Oksana</b> FORMATION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROCESSES AT ENTERPRISES .....	173
<b>Yarmus Stepan, Yarmus Taras</b> PROBLEMS OF INTRODUCING INNOVATIONS IN AN ENTERPRISE .....	181
<b>Yastrubetska Lesya</b> THE HISTORICAL ABDUCTION METHOD IN THE STUDY OF HYBRID CONFLICTS AT THE INTERSTATE LEVEL AND IN BUSINESS ACTIVITY .....	189

UDC 331.103.15: 658.13

**Chatchenko Olga**

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics  
State University of Information and Communication Technologies*

**Чатченко Ольга Євгенівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: 0000-0003-0618-339X*

**Kubai Oksana**

*Candidate of economic sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Agrarian Management and Marketing Department  
Vinnytsia National Agrarian University*

**Кубай Оксана Григорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри аграрного менеджменту та маркетингу  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID: 0000-0001-5099-489X*

**Kurchata Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Кирчата Ірина Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і підприємництва  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет  
ORCID: 0000-0002-0270-1586*

**Shevchenko-Perepolkina Radyslava**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business and Tourism Management  
Izmail State University of Humanities*

**Шевченко-Переполькіна Радислава Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет  
ORCID: 0000-0001-8665-6702*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9295

**THE INVESTMENT MODEL  
OF THE ENTERPRISE PERSONNEL COSTS  
BASED ON ABC–XYZ ANALYSIS**

**ІНВЕСТИЦІЙНА МОДЕЛЬ ВИТРАТ  
НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА  
НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ABC–XYZ**

**Summary.** A model of personnel costs was built based on the criteria of personnel efficiency in order to increase the competitiveness of an industrial enterprise on European markets. Social costs, as a separate category, require a clear definition of the structure and classification of these costs, taking into account the requirements of financial, tax, management accounting and international experience. The potential ability to meet such needs of various social groups directly depends on the volume and efficiency of the enterprise's activities, which generally affects: the total amount of taxes, contributions and other mandatory payments; current expenses of the enterprise; the amount of profit that can be directed to the realization of social and other needs. The purpose of the article is to study methodological and organizational aspects of the analysis of personnel costs in the enterprise management system. ABC-XYZ toolkit analysis, construction of Lorenz curve, Matrix of personnel management tools were used to determine ways to optimize the personnel of the industrial enterprise, which will contribute to increasing the efficiency of the enterprise as a whole. The implementation of proposals for ranking employees based on ABC-XYZ analysis will allow economic entities in the context of crisis phenomena to respond quickly to changes in its market environment in conditions of uncertainty. The methodical approach to the ranking of personnel by groups (AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ) has been improved based on the use of the Lorenz curve and the double tangent method, which, unlike the existing ones, allows taking into account the criteria of personnel efficiency (labor productivity and work stability) for the purpose of strategic development of the industrial enterprise as a whole. Based on the results of the study, recommendations were developed for the management of employees of the industrial enterprise, especially in terms of measures to increase labor productivity and stability of the staff's work. The implementation of the considered proposals regarding the ranking of the personnel of enterprises will allow to build a basis for the mechanism of ensuring the development of the personnel of enterprises.

**Key words:** personnel costs, labor productivity, work stability, ABC-XYZ analysis, loyalty, management.

**Анотація.** Побудовано модель витрат на персонал на основі критеріїв ефективності діяльності персоналу з метою підвищення конкурентоздатності промислового підприємства на Європейських ринках. Соціальні витрати, як окрема категорія, вимагає чіткого визначення структури та класифікації даних витрат з врахуванням вимог фінансового, податкового, управлінського обліку й міжнародного досвіду. Потенційна можливість задоволення таких потреб різних соціальних груп безпосередньо залежить від обсягів та ефективності діяльності підприємства, що в цілому впливає: на загальні обсяги податків, внесків та інші обов'язкові платежів; поточні витрати підприємства; розмір прибутку, який може бути спрямований на реалізацію соціальних та інших потреб. Метою статті є дослідження методичних та організаційних аспектів аналізу витрат на персонал в системі управління підприємством. Використано інструментарій ABC-XYZ аналіз, побудова кривої Лоренца, Матриці інструментів управління персоналом задля визначення шляхів щодо оптимізації персоналу промислового підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Впровадження пропозицій щодо ранжування працівників на основі ABC-XYZ аналізу дозволить суб'єктам господарювання в умовах кризових явищ оперативно реагувати на зміни її ринкового середовища в умовах невизначеності. Удосконалено методичний підхід до ранжування персоналу за групами (AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ) на основі використання кривої Лоренца та методу подвійної дотичної, що, на відміну від існуючих, уможливіть врахування критерій ефективності праці персоналу (продуктивності праці та стабільності роботи) з метою стратегічного розвитку промислового підприємства в цілому. На основі отриманих результатів дослідження розроблено рекомендації щодо управління працівниками промислового підприємства, особливо в частині заходів підвищення продуктивності праці та стабільності праці персоналу. Впровадження розглянутих пропозицій щодо ранжування персоналу підприємств дозволить побудувати базис для механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств.

**Ключові слова:** витрати на персонал, продуктивність праці, стабільність роботи, ABC-XYZ аналіз, лояльність, управління.

**Problem setting.** Perhaps, staff is the only resource that is constantly in hand, and not only in the turnover of the enterprise, but is changing in public life, while acquiring new unique properties, shifts in the structure of components. Not only material and financial resources, but also internal factors of personality are required to maintain proper staff development.

Personnel development not only enables the company to successfully solve problems related to the emergence of new areas of activity, to ensure its competitiveness, but also has a positive impact on employees: improving skills and acquiring the latest abilities and knowledge, making them the most competitive in the labor market and receiving additional opportunities for professional growth within the enterprise.

The experience of economically developed countries of the world shows that investing in human capital, even in small amounts, allows you to obtain a much greater economic return in the long run than significant investments in the technical development of the enterprise. Investments in human capital are seen as a very important source of economic growth, more important than investments in physical capital.

The problem of investing in human capital is an issue for every business, especially in uncertainty. It is the appropriate tools for personnel analysis that will allow us to build an appropriate investment model for the cost of personnel of the enterprise in order to implement the mission of strategic development of the enterprise.

**Analysis of recent research and publications.** Personnel costs are a component of the enterprise's social costs.

The risk of the appearance of unexpected factors in the growth of the cost of programs of social importance gives reason to consider the main task of information resources accounting for social costs, aimed at meeting the needs of strategic management, the most accurate prediction of the factors of fluctuations in social costs, taking into account such factors during the formation of budgets and calculating the degree of their influence on the amount of costs [1–3].

Strategic information is subject to the general philosophy of management and involves the creation of simulation models of the behavior of social costs, predicting their changes under the influence of selected cost management concepts: minimizing costs in the process of product design or gradually reducing social costs during the stages of the product life cycle through continuous improvement of individual types of enterprise activities [4–6]; determining the share of social costs at the stages of product value formation [7–9]; calculating the cost of external social initiatives [10].

In our opinion, as part of social expenses, it is necessary to allocate expenses for [11]: a social package regulated by legislation; personnel development; labor protection and safety equipment; motivation; maintenance of own objects of the social sphere; product quality assurance; warranty service; environmental costs (expenses for environmental protection, environmental payments); charitable assistance; participation in regional development programs, support of sports and cultural life of society.

Taxes should also be included among the elements of the social activity of the enterprise, since it is their payment that enables the state to implement social policy [12]. All of these costs have an impact on the natural environment, customers, the state, and the company's personnel, thereby determining the direction of social policy.

**The formulation of the goals** study of methodical and organizational aspects of personnel cost analysis in the enterprise management system.

**Presentation of the main research material.** Effective personnel management is impossible without analyzing the state of work, productivity, personnel costs. An effective tool for the microanalysis is the ABC analysis technique, which has a nearly 100-year history.

ABC analysis is based on the Pareto principle, confirms that 80% of the consequences are responsible for 20% of the reasons. However, practical experience shows, the 80/20 ratio can only be used as a base installation, as the process-specific relationships at a particular enterprise may be quite different. In addition, there are no clearly defined

boundaries of groups in the economic literature. Various scientists, when conducting ABC analysis, distinguish their own boundaries of groups for the division of employees into groups A, B and C. Of course, the process of personnel management is quite complicated.

The quality of the results of the analysis of the effectiveness of personnel management depends on a significant number of external and internal factors, and, accordingly, limited to only one, even quite accurate and reasonable method, it is impossible. In real-life systems such properties as: completeness, quality, functionality can be described not by one of the parameters, but by a certain combination of them.

In order to deepen the results of ABC analysis in the economic literature, it is quite often integrated with XYZ analysis, FMR analysis and other types of HRM analysis.

For the classification of the costs of remuneration according to the importance of conducting ABC-analysis. Stages of analysis: List the positions that will be analyzed (in our case, it is labor costs); Specify the value of each position; Sort the positions by decreasing the position value; Determine the cumulative percentage of each position (increasing totals); Assign each position to ABC group; Based on the obtained data, we draw conclusions.

The boundaries of the groups were determined using the double tangent method. The group is assigned on the basis of the following assumptions: group A — up to 85% of the total specific weight; group B — from 86% to 95% of the total specific weight; group C — from 96% to 100%.

The XYZ-analysis algorithm includes the following steps: determination of the object of analysis; selection of parameters by which the object will be evaluated; determination of the period by which the analysis will be carried out; estimation of the coefficient of variation and distribution of objects in groups; analysis of the results.

Considering the advantages and disadvantages of ABC and XYZ analyzes, it can be concluded that these methods are complementary. While ABC analysis allows you to evaluate the contribution of each employee, XYZ analysis evaluates the constancy of the employee's work. Therefore, in the scientific literature, it is recommended to carry out a combination of ABC–XYZ analysis.

To ensure the effectiveness of personnel management, it is necessary to evaluate each employee according to certain criteria. To solve such tasks, ABC–XYZ analysis is used, with the help of which it is possible to analyze the structure, the level of labor productivity and determine the main directions of personnel costs for adjusting the personnel management policy. ABC-analysis is a tool that allows you to determine the rating among employees by the degree of influence on the total volume of production-labor

productivity. Using this method in Microsoft Excel software, workers are divided into three groups.

According to the results of the ABC analysis of employees, the following ranking was made (Fig. 1). Group “A” includes workers who have the highest productivity. There are 13 employees in group “B”, which requires constant control. Group “C” has the largest number of employees — 16.

In order to obtain comprehensive information about employees, we will analyze the stability of work based on XYZ analysis. The basic idea of this analysis is to group objects according to the uniformity of the analyzed parameters, that is, the coefficient of variation. In this case, using the value of the coefficient of variation, workers are grouped by the indicator of stability — the average length of service of an employee in the enterprise. This calculation is carried out using Microsoft Excel for the four quarters of 2022.

After analyzing the stability of the work of employees for the four quarters of 2021, we can conclude that employees with the greatest experience in the enterprise (more than 10 years) are responsible for the group “X”, they include 12 employees. These workers are leaders, because they provide the greatest amount of productivity and are characterized by stable relationships. Employees of this group can be considered as an object of strategic work. The next group “Y” — is employees, work experience in the company from 5 years to 10 years. The main attention here should be paid to optimizing the level of productivity received from the employees of this

group, with a minimum of total costs for the creation and support of personnel. According to the results of the analysis of the 35 analyzed employees include 13. The latter group includes all other employees with experience in the enterprise up to 5 years.

A graphical interpretation of the results of the integrated ABC–XYZ analysis of PJSC “PROGRESS” employees is presented in Fig. 2.

According to the results of the integrated ABC–XYZ analysis of the employees of PJSC “PROGRESS”, the following conclusions can be drawn. Out of the analyzed number of employees, 17% provide 80% of the level of labor productivity, the other 37% of workers represent 15% of labor productivity. Part of the remaining workers, that is 46%, determines only 5% of labor productivity.

The final stage of the ABC–XYZ analysis is the construction of a matrix that enables appropriate management decisions to be made regarding the optimization of personnel costs depending on each category. Summarized results of the analysis are presented in Table 1.

Based on the obtained results, recommendations for the management of employees of the enterprise under study were developed.

According to groups AX, AY, BX and BY it is proposed to carry out a quarterly accounting of staff departures and maintain a stable operation, taking into account the projected value of staff costs in the future, because even the slightest deficit of these groups of workers can undermine the efficiency of the enterprise. At the same time, it is necessary to

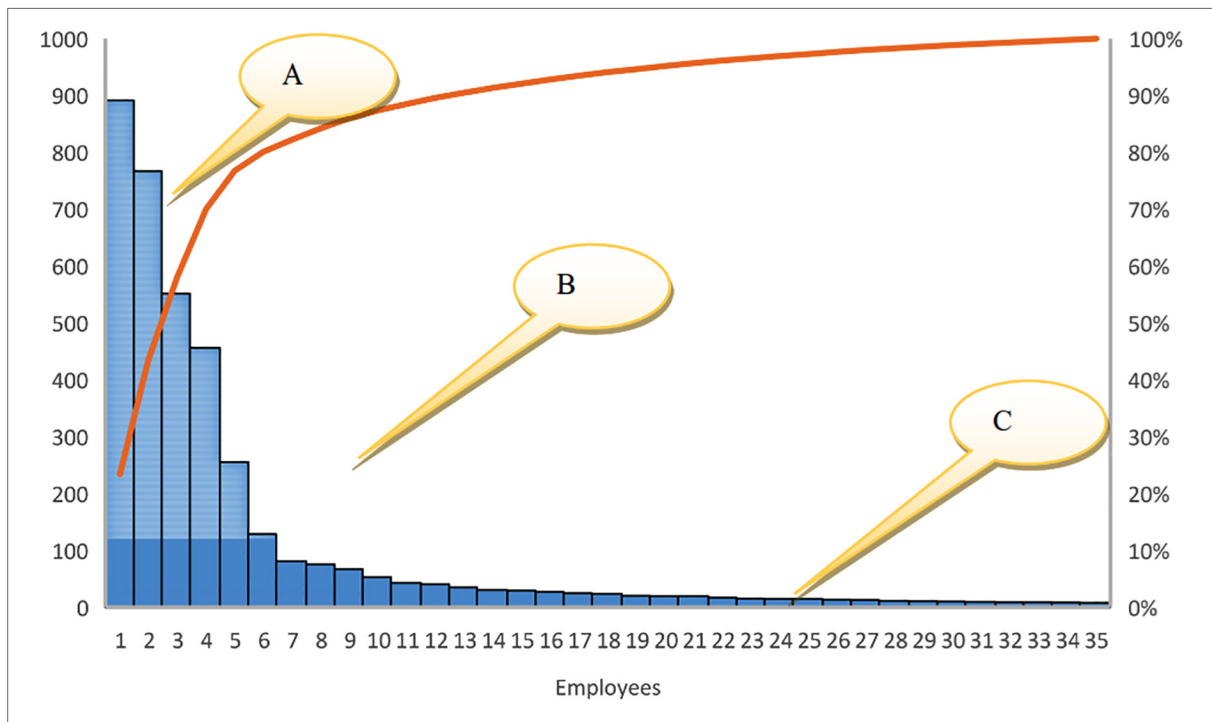


Fig. 1. Lorenz curve ranking of employees of PJSC “PROGRESS”  
Source: author’s calculations

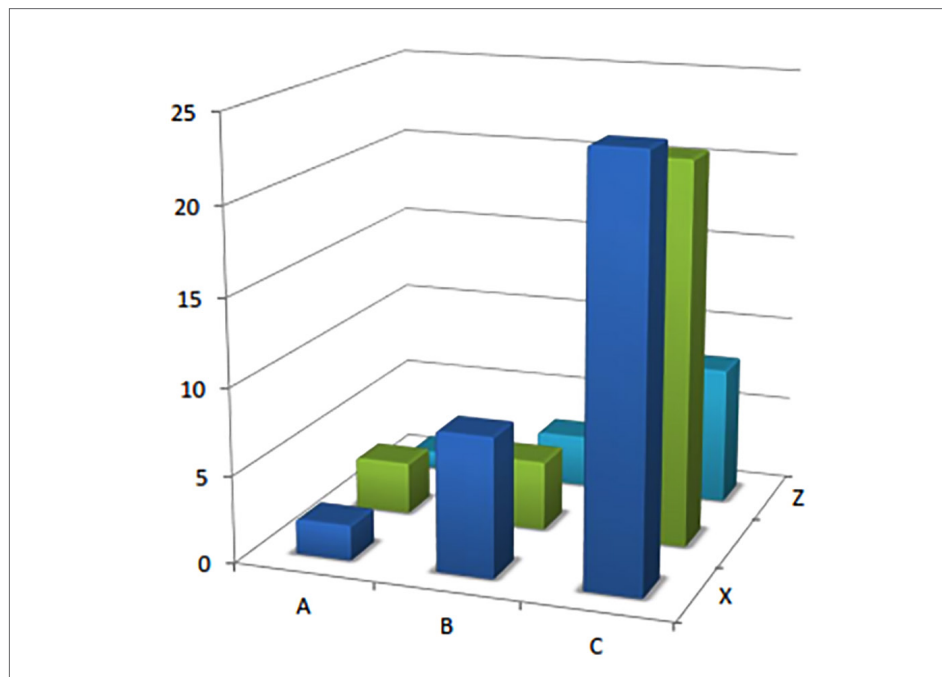


Fig. 2. Results of the combined ABC-XYZ analysis of employees at “PROGRESS PJSC”

Source: author’s calculations

strive to avoid redundancy, because the demand for workers is stable and well predicted.

With high productivity, the BZ group has low job stability. This may encourage the management to try to ensure that all employees of the group are in the warehouse by creating an excess employee reserve. However, it can cause an artificial increase in the company’s employees, which will lead to higher costs and a freeze. Therefore, the employees of this group should analyze the current system of motivation. For employees, it makes sense to use a bonus system and other material incentives. For the second part of the employees it is advisable to provide a higher level of teamwork and increase the frequency of control.

The expediency of the presence of employees forming the CZ group should be carefully reviewed. They have low productivity and do not bring tangible profits to the enterprise. Employees who are in the CY and CZ groups are characterized by low productivity during the analyzed period. Given the analysis, it can be concluded that the further development of these workers will not lead to positive results, therefore they should be eliminated.

**Conclusions.** Based on the implementation of the integrated ABC-XYZ analysis of industrial enterprise personnel, which allows to structure the enterprise personnel into groups based on their contribution to production and profit of the enterprise,

Table 1

**Matrix of personnel management tools of PJSC “PROGRESS” based on the ABC-XYZ analysis**

Labor productivity of employees		X	Y	Z
	A	1	The most significant, stable, management	The most significant are the low-management costs
B	1	Stable, management costs with an average level of importance	3 Low-management costs with average level of significance	3 Difficult management costs with average significance
C	3	Stable, management costs are insignificant in value	4 Low-management costs are insignificant in value	4 Difficult management costs are insignificant in value
Stability of employees’ work				

Note: 1 — Stably perform their work, provide the largest volume of production; 2 — High productivity but unstable work; 3 — With an increase in the volume of production, the productivity of these workers decreases; 4 — Low productivity during the analyzed period

Source: author calculations

as well as the possibility of forecasting their costs in future periods, recommendations on optimization of personnel of the investigated enterprise and management are developed, which will improve the efficiency of the enterprise as a whole.

Application of this methodical approach allows to carry out optimum formation of employees of the enterprise, provides rhythm of production process and increases profitability of the industrial enterprise. The implementation of the considered proposals for the ranking of employees will create a basis for improving the mechanism of personnel management,

the ability of business entities in the conditions of crisis better to ensure stable and progressive development, to respond quickly to changes in its market environment, to determine measures to improve the efficiency of the enterprise.

The prospects for further research are the development of enterprise development strategies matrix of personnel management tools based on ABC–XYZ analysis, the development of appropriate recommendations for the professional development of each group of employees, measures to ensure the stability of employees, in particular, the adjustment of the incentive mechanism.

### References

1. Feng L., Sass T.R. The impact of incentives to recruit and retain teachers in “hard-to-staff” subjects. *Journal of Policy Analysis and Management*. 2018. № 37(1). P. 112–135. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pam.22037> (date of access: 15.10.2023).
2. Hong J. Y., Chae J., Song M. R., Kim E. M. A utilization strategy of nursing staff by types of medical institutions—nurse staffing level of medium and small-sized hospitals. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*. 2017. № 18(8). P. 162–170. URL: <http://www.koreascience.or.kr/article/JAKO201726163272525.page> (date of access: 15.10.2023).
3. Iden J., Bygstad B. The social interaction of developers and IT operations staff in software development projects. *International Journal of Project Management*. 2018. № 36(3). P. 485–497. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317305367> (date of access: 15.10.2023).
4. Marie J., MacKenzie S., Rowett S., Wright M. Staff Perceptions of ‘hard to reach’. *Journal of Educational Innovation Partnership and Change*. 2017. № 3(1). URL: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10065193/> (date of access: 15.10.2023).
5. Masood M., Afsar B. Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing inquiry*. 2017. № 24(4). 12188. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/nin.12188> (date of access: 15.10.2023).
6. McCabe C., McCann M., Brady A.M. Computer and mobile technology interventions for self-management in chronic obstructive pulmonary disease. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. 2017. № 5. URL: <https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD011425.pub2/abstract> (date of access: 15.10.2023).
7. Morsiani G., Bagnasco A., Sasso L. How staff nurses perceive the impact of nurse managers’ leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of nursing management*. 2017. № 25(2). P. 119–128. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.12448> (date of access: 15.10.2023).
8. Neri S., Wilkins S. Talent management in transnational higher education: strategies for managing academic staff at international branch campuses. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2019. № 41(1). P. 52–69. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2018.1522713> (date of access: 15.10.2023).
9. Rahman M. S., Daud N. M., Raman M. Knowledge sharing behaviour among non-academic staff in higher learning institutes: The role of trust and perceived risk. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*. 2018. № 10(1). P. 113–124. URL: <http://www.kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/view/31> (date of access: 15.10.2023).
10. Thompson-Lastad A., Yen I. H., Fleming M. D., Van Natta M., Rubin S., Shim J. K., Burke N. J. Defining trauma in complex care management: safety-net providers’ perspectives on structural vulnerability and time. *Social Science & Medicine*. 2017. № 186. P. 104–112. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953617303635> (date of access: 15.10.2023).
11. Van Staden E. High staff turnover—can it be reduced? *Professional Nursing Today*. 2017. № 21(4). P. 54–56. URL: <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-c4d1d5b45> (date of access: 15.10.2023).
12. Wright K. L., Verney K., Brennan D., Lindsay D., Lindsay D., & Smyth W. Administrative staff self-reported long-term conditions. *International Journal of Workplace Health Management*. 2019. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-01-2019-0007/full/html> (date of access: 15.10.2023).

**Dudka Yurii**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Enterprise Economics*

*Academy of Municipal Management;*

*CEO of MediaStar TV School*

**Дудка Юрій Петрович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри економіки підприємства*

*Академія муніципального управління;*

*директор MediaStar TV School*

ORCID: 0009-0002-6149-0659

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9330

## CREATIVE EDUCATION AS A CATALYST FOR ECONOMIC INNOVATIONS: INSIGHTS FROM MEDIASTAR

## КРЕАТИВНА ОСВІТА ЯК ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНИХ ІННОВАЦІЙ: ДОСВІД MEDIASTAR TV SCHOOL

**Summary.** Introduction. This study explores the transformative impact of educational innovations on sustainable economic development, with a particular focus on the role of creative education. The research is based on comprehensive economic analysis and the utilization of MediaStar as a prominent subject of investigation. MediaStar is an educational company known for its progressive approach to creating online courses using modern technologies. These courses encompass various fields, including artificial intelligence, machine learning, economics, and finance, serving both students and professionals and providing them with valuable knowledge and skills.

The research delves into the influence of creative educational programs offered by MediaStar in various economic domains. Significant emphasis is placed on media literacy as a critical aspect of the study, given its pivotal role in the development of the media industry. The study demonstrates that individuals who have undergone training at MediaStar are better equipped for critical analysis of media content, which enhances trust in news and information sources. This, in turn, significantly impacts advertising economics, journalism, and the realm of social media.

**Purpose.** The objective of this study is to analyze the influence of educational innovations on sustainable economic development, with a specific focus on the role of creative education. The research is based on a comprehensive analysis of economic factors and the use of MediaStar as a key subject of investigation.

**Materials and Methods.** To achieve the stated objective, this study employed the analysis of economic data, statistical methods, and information obtained from MediaStar's educational programs. The research methodology involved data collection and analysis, result comparisons, and drawing conclusions.

**Results.** The study demonstrates that creative education provided by MediaStar influences the preparation of professionals in various economic sectors, providing them with valuable skills and knowledge. Graduates of MediaStar programs effectively apply their knowledge in the fields of information technology, finance, and economics.

**Perspectives.** The research indicates the potential impact of creative education on economic development and society. The possibility of combining quality education and innovation may contribute to further growth and development.

**Key words:** creative education, economic development, educational innovations, MediaStar, media literacy, information technology.

**Анотація.** Вступ. Дана робота досліджує трансформаційний вплив освітніх інновацій на сталий економічний розвиток, з особливим акцентом на роль креативної освіти. Дослідження базується на всебічному економічному аналізі та використанні компанії MediaStar як визначного об'єкта дослідження. MediaStar – це освітня компанія, відома своїм передовим



підходом до створення онлайн-курсів, розроблених з використанням сучасних технологій. Ці курси охоплюють різні галузі, включаючи штучний інтелект, машинне навчання, економіку та фінанси, обслуговуючи як студентів, так і професіоналів, забезпечуючи їх цінними знаннями та навичками.

Дослідження стосується впливу креативних освітніх програм MediaStar в різних галузях економіки. Великий акцент ставиться на медіаграмотності як важливому аспекті дослідження, оскільки вона відіграє ключову роль у розвитку медіа-індустрії. Дослідження показує, що особи, які пройшли навчання в MediaStar, краще підготовлені до критичного аналізу медійного контенту, що покращує довіру до новин та джерел інформації. Це, в свою чергу, має суттєвий вплив на рекламну економіку, журналістику та сферу соціальних медіа.

Мета. Метою даного дослідження є проаналізувати вплив освітніх інновацій на сталий економічний розвиток, зосереджуючи увагу на ролі креативної освіти. Дослідження базується на комплексному аналізі економічних факторів та використанні компанії MediaStar як ключового об'єкта дослідження.

Матеріали і Методи. Для досягнення поставленої мети, в даному дослідженні було використано аналіз економічних даних, статистичні методи, а також інформацію, отриману з освітніх програм MediaStar. Методологія дослідження передбачала збір та аналіз даних, порівняння результатів і виведення висновків.

Результати. Дослідження показує, що креативна освіта, надана компанією MediaStar, впливає на підготовку фахівців у різних галузях економіки, забезпечуючи їх цінними навичками та знаннями. Випускники програм MediaStar ефективно використовують свої знання в галузі інформаційних технологій, фінансів та економіки.

Перспективи. Дослідження свідчить про потенційний вплив креативної освіти на економічний розвиток та суспільство. Можливість поєднання якісної освіти та інновацій може сприяти подальшому росту і розвитку.

**Ключові слова:** креативна освіта, економічний розвиток, освітні інновації, MediaStar, медіаграмотність, інформаційні технології.

**Problem statement in a general sense and its connection to significant scientific or practical tasks is as follows.** In the contemporary world of education and economics, there is a need to explore ways to foster innovation and economic development. In this context, creative education, emphasizing the development of creativity and innovative skills, may be a key factor in stimulating economic innovations and ensuring sustainable growth.

However, questions arise about how precisely creative education impacts economic development and to what extent it is effective in addressing contemporary economic challenges. It is essential to understand which specific aspects of creative education have the most significant potential in supporting economic innovations and business growth. It is also crucial to identify the mechanisms and tools of creative education that can be successfully implemented in the modern economy to achieve sustainable innovative solutions.

The purpose of this research is to investigate the role of creative education as a catalyst for economic innovations and gain insights into its potential in the context of contemporary challenges for businesses and the overall economy.

**Analysis of recent research and publications. In scientific works of both domestic and foreign experts.** In the recent academic literature, a plethora of esteemed scholars has delved into the field of educational economics, shedding light on the intricate interplay between education and economic development. Some of these notable researchers and their significant contributions include: Patricia A. Wilson, who authored the monograph “Education and Economic Growth: A Holistic Perspective” [1]. Her

work offers a comprehensive examination of the multifaceted relationship between education and economic development. Robert J. Anderson and Sarah E. Carter, known for their influential article “Innovations in Teaching Economics: Bridging Theory and Practice” [2], which provides an in-depth analysis of innovative teaching methods and their implications for economic education. Karen M. Mitchell, David W. Turner, and Pamela S. Parker, in their research paper “Empowering Economic Literacy: The Role of Active Learning in Economics Principles” [3], delve into the impact of active learning and media literacy on economic education. Jennifer S. Robinson, who contributed to the discourse with her work “Rethinking Higher Education: The Economics of Experiential Learning” [4], offering fresh insights into experiential learning and its contributions to economic growth. Thomas R. White, the author of “Transforming Economic Education: A Paradigm Shift with Service-Learning” [5], explores the integration of service-learning into economics education, contributing to a well-rounded educational experience. Barbara J. Adams, in “Economics Education in the Digital Era: A Case for Active Learning” [6], emphasizes the significance of active learning methods and their impact on economic education. Sarah L. Collins and Jonathan P. Turner, known for the paper “Personality Traits and Learning: Navigating Gender Disparities in Economic Education” [7], explore pedagogical approaches to address gender disparities in education and their economic implications. In his research, the scholar Yurii Dudka [8] explores a crucial aspect of the interplay between creative education and the modern economy in the context of globalization. He points out that

in the contemporary world, where rapid changes and innovations have become the norm, education demands creative approaches to prepare the younger generation for the realities of the modern economic landscape. In his study, he analyzes the impact of creative education on fostering innovation and its role in preparing professionals who can contribute to various economic sectors, such as information technology, artificial intelligence, and more. The approach advocated by companies like MediaStar encourages students to think unconventionally, analyze complex problems, and find new ways to solve challenges. This research underscores the importance of creative education in preparing the younger generation for the challenges of economic development and globalization.

These distinguished scholars, in conjunction with those previously mentioned, have collectively expanded our understanding of the complex relationship between education and economics, offering valuable insights and paving the way for future research in this dynamic field.

**Formulation of Article Goals.** This article explores the contemporary landscape of media literacy in the field of education, with a specific focus on the economic impact of MediaStar. The core objective is to identify the pivotal factors that influence the levels of media literacy within educational institutions, particularly in relation to the role of MediaStar, and to establish their correlation with economic processes. The article is dedicated to the task of devising strategies to enhance the media literacy system, ensuring the quality of education, and facilitating the sustainable development of educational institutions. It acknowledges their significant influence on economic growth and dynamics.

**Materials and Methods.** In pursuit of our research goals, we applied a multifaceted approach. This involved a comprehensive analysis of economic data, the utilization of statistical methods, and the integration of insights derived from MediaStar's educational initiatives. The research methodology encompassed various stages, such as data collection, rigorous analysis, comparative evaluation of outcomes, and the formulation of well-founded conclusions. Furthermore, we incorporated a qualitative assessment of the impact of creative education in tandem with innovative practices on the landscape of economic development.

**Presentation of the main research material.** In the modern world, where rapid changes and innovations have become the norm, education requires creative approaches to prepare the younger generation for the realities of the contemporary economic landscape. MediaStar TV School serves as an example of educational institutions that embrace a creative approach to learning. Their educational programs go beyond mere information delivery; they stimulate

students to think unconventionally, analyze complex problems, and find new ways to solve challenges.

Creative education significantly influences economic development. It produces talents that can drive innovation and contribute to critical industries. MediaStar TV School, through its educational programs, instills creative thinking skills in students that can be applied in various sectors, such as information technology, artificial intelligence, and other segments of the economy. Graduates of MediaStar TV School actively engage in the creation of innovative products and services that support economic growth.

MediaStar TV School enhances education accessibility through the adoption of modern technologies and learning platforms. This reduces barriers to access quality education, a crucial aspect in preparing skilled professionals and fostering economic development.

MediaStar TV School designs and offers online courses based on contemporary technologies actively used by students and professionals in the field of information technology. These educational resources play an essential role in preparing skilled specialists who are driving innovative products and services in the information technology sector. They are crucial in ensuring economic sustainability and shaping a modern information society.

This article explores how a creative approach to education, exemplified by MediaStar TV School, influences economic innovations and its significance for economic development. It also investigates the specific steps taken by MediaStar TV School to promote innovations across various economic sectors.

The interaction between educational companies, such as MediaStar, and a state's economic potential plays a significant role in the modern economy. This interaction contributes not only to the preparation of qualified personnel but also to the formation of an educated population capable of actively participating in the country's economic life.

MediaStar develops and offers online educational courses based on modern technologies. A significant part of their activity involves training in artificial intelligence and machine learning. Statistical data demonstrate a remarkable increase in the number of MediaStar program graduates from 2015 to 2020 (see Table 1). This growth is a result of the high demand and relevance of the knowledge acquired through these programs.

Statistical data analysis also reveals an essential fact: MediaStar program graduates actively apply their knowledge in high-tech industries.

**Media Literacy.** MediaStar cultivates educational programs that assist learners in developing media literacy. The ability to analyze and critically evaluate media materials is of significant importance for the growth of the media industry. For instance,

Table 1

Growth in the Number of MediaStar Program Graduates from 2017 to 2022

Year	Number of Graduates	Number of employed in the tech sector	% of graduates working in the tech sector
2017	514	121	23.54085603
2018	752	172	22.87234043
2019	1273	280	21.99528672
2020	1457	440	30.19903912
2021	2235	725	32.43847875
2022	4011	801	19.97008227

citizens who have undergone MediaStar training can more effectively detect fake news, contributing to trust in news and information sources. This impacts the advertising economy, journalism, and the influence of social media.

MediaStar is actively involved in nurturing educational programs that focus on enhancing media literacy among learners. The significance of media literacy cannot be overstated, especially in the context of the rapidly evolving media industry. By providing educational resources that help individuals develop the skills to analyze and critically evaluate various forms of media content, MediaStar plays a crucial role in empowering its learners.

One of the key implications of MediaStar’s efforts in fostering media literacy is its positive impact on combating the proliferation of fake news. In today’s information age, the ability to discern credible sources from misinformation is invaluable. Individuals who have undergone training with MediaStar are better equipped to identify and scrutinize misleading or inaccurate information. This, in turn, contributes to building trust in news outlets and other sources of information. The ripple effect of this increased trust is multifaceted.

Firstly, the advertising economy benefits significantly from a discerning and well-informed audience. Advertisers can have confidence that their messages are reaching consumers who are less likely to be misled by false or exaggerated claims. This enhances the effectiveness of advertising campaigns and ensures that ad expenditures yield higher returns on investment.

Secondly, the field of journalism reaps the rewards of a more media-literate society. Trustworthy journalism is the cornerstone of a functioning democracy, as it ensures that citizens are well-informed about critical issues. MediaStar’s contributions to media literacy directly support the journalism sector by fostering a population that can critically engage with news content and separate fact from fiction.

Lastly, the influence of social media is also deeply intertwined with media literacy. In an era where misinformation can spread rapidly through online platforms, MediaStar’s educational initiatives have a positive impact on mitigating the influence of false

narratives. Users who have completed MediaStar programs are more discerning consumers of online content, which can help in curbing the viral spread of fake news and unsubstantiated claims.

MediaStar’s commitment to cultivating media literacy among its learners goes far beyond the realm of education. It has broader implications for trust in news and information sources, the effectiveness of the advertising industry, the integrity of journalism, and the influence of social media in today’s information-driven society.

The growth in the population’s level of education contributes to an increase in labor productivity. According to research, the level of labor productivity is significantly higher among individuals with higher education in developed countries. For example, in the United States, people with bachelor’s degrees and higher earn higher wages and exhibit greater labor productivity. MediaStar, by offering modern educational programs in media literacy, enhances the productivity and competitiveness of its graduates in the job market.

Education also plays a crucial role in reducing unemployment rates. People with higher education are in higher demand in the job market and have more employment opportunities. According to the U.S. Bureau of Labor Statistics, the unemployment rate among high school dropouts is twice as high as among individuals with higher education. MediaStar, by providing educational courses on media literacy, helps graduates acquire in-demand skills, contributing to their successful integration into the job market.

It is worth noting that education contributes to the increase in a country’s income. Studies show that the level of education among the population correlates with the overall economic growth of a country. For instance, the United States’ national income is increasing thanks to its high level of education and workforce qualification. MediaStar, by providing educational programs, enhances the qualifications of the workforce and, consequently, impacts overall economic growth.

Education plays a key role in the development of new economic sectors. Many modern technological industries, such as information technology and

biotechnology, require highly skilled professionals. Education provides the training for these sectors and contributes to innovative development. MediaStar develops and offers educational courses based on modern technologies, facilitating the preparation of qualified professionals in the fields of information technology and media.

Acquiring skills and competencies in media literacy aids in combating misinformation and fake news. This contributes to providing a quality flow of information and trust in the media, which, in turn, affects the advertising economy, journalism, and the influence of social media. MediaStar implements innovative media literacy teaching methods, which help citizens more effectively identify fake news and contribute to trust in information sources.

Based on the above, education, particularly media literacy, has a decisive impact on the economic component. It enhances labor productivity, reduces unemployment, increases a country's income, and fosters the development of key economic sectors. MediaStar has contributed to this process by providing innovative educational programs in media literacy, which also have a positive impact on the advertising economy, journalism, and social media.

**Workforce Development.** MediaStar collaborates with companies to prepare a workforce that meets the demands of the modern economy. For instance, by educating specialists in cybersecurity, MediaStar contributes to reducing vulnerabilities in information systems, which is critically important for the financial and technological sectors.

MediaStar has introduced innovations and developed a formula for assessing the impact on the quality of media education, taking into account various aspects of this influence, including the quality of education, the number of educated individuals, economic expenditures, time, and innovations. This formula can be used to evaluate the impact of the quality of media education on the economy and societal development, an area to which MediaStar dedicates significant attention and resources for continuous improvement and development.

$$A = (Q \times N) + (S \times C) - (E \times T) + I$$

where:

(A) — Assessing the Impact of Quality Media Education on Economic and Societal Advancement.

(Q) — Quality of media education. This factor is assessed using specific metrics and indicators that measure the accessibility and effectiveness of media-based education.

(N) — Number of individuals educated, indicating the quantity of individuals who have received media-based education and successfully applied it in practical scenarios.

(S) — Social benefits resulting from media education. This encompasses the positive social changes and improvements stemming from quality media

education, including media literacy and critical thinking skills.

(C) — Contributions to economic growth. It represents the financial contributions, innovations, and growth in various economic sectors attributed to individuals with media education.

(E) — Educational investments, covering the costs associated with developing and providing media education, such as resources, teacher salaries, and educational materials.

(T) — Time required for acquiring education and implementing acquired knowledge in practical settings. It denotes the duration between the initiation of education and the effective application of acquired knowledge.

The formula mentioned,

$$A = (Q \times N) + (S \times C) - (E \times T) + I,$$

can be applied in various contexts to evaluate the impact of quality media education on the economy and societal development. Here are some scenarios where this formula can be employed: **Educational Institutions:** Educational institutions, including schools, colleges, and universities, can use this formula to assess the impact of their media education programs. By measuring the quality of education (Q), the number of graduates (N), economic expenditures (E), the time required (T), and the innovations generated (I), institutions can gauge the effectiveness of their media education.

**Government and Policy Analysis:** Government bodies and policymakers can apply this formula to evaluate the economic and societal impact of investments in media education. By assessing the quality of education (Q) and the number of individuals educated (N) against the costs (E) and timeframes (T), they can make informed decisions about education funding and initiatives.

**Media Industry:** Media companies and organizations can use this formula to measure the influence of media education on their workforce and innovation. By examining the quality of media education (Q) and its impact on the number of skilled professionals (N), they can better understand the return on investment. Additionally, they can assess the innovations (I) that enhance their competitiveness and technological advancement.

**Research and Surveys:** Researchers and surveyors focused on media education can implement this formula to quantify the economic and societal outcomes of their studies. They can use the formula to relate the quality of education (Q), the number of participants (N), the research costs (E), the study duration (T), and the innovations (I) that result from their work.

**Economic and Social Development Studies:** Scholars and analysts in the fields of economics and social development can use the formula to investigate the broader impact of media education. By evaluating

the quality of education (Q), the number of educated individuals (N), the economic investments (E), the timeframes (T), and the innovations (I), they can contribute to the understanding of the interplay between media education and societal progress.

The formula provides a structured approach to assess the multifaceted effects of media education, considering quality, quantity, costs, time, and innovations. It can be adapted to the specific context and goals of the analysis or evaluation, making it a versatile tool for understanding the relationship between media education and economic and societal development.

The formula

$$A = (Q \times N) + (S \times C) - (E \times T) + I$$

offers a valuable framework to identify and quantify the benefits of media education for the economy. Here's an elaboration on how the formula can be applied to highlight the economic benefits:

**1. Increased Workforce Competency ( $Q \times N$ ):** Quality media education (Q) contributes to a highly skilled and competent workforce. Graduates who possess media literacy and relevant skills (N) become valuable assets to various economic sectors. Their ability to create, analyze, and disseminate media content adds efficiency and innovation to businesses, especially in media-related industries such as advertising, journalism, and digital marketing. This increased competency results in a more productive and competitive workforce, driving economic growth.

**2. Cost Savings ( $E \times T$ ):** Effective media education programs that reduce the time (T) required to acquire skills can lead to cost savings (E). Shorter learning periods, streamlined curriculum, and optimized teaching methods can result in lower expenses associated with education, both for individuals and institutions. Reduced financial burdens on students, parents, and educational establishments can free up resources for other economic investments and activities.

**3. Innovation and Technological Advancements (I):** High-quality media education fosters innovation (I) by nurturing creative thinking, problem-solving, and adaptability among graduates. Innovations in media, communication, and technology can have profound economic impacts. Graduates with a strong foundation in media literacy and innovation can contribute to the development of new technologies, digital marketing strategies, and media content production, thereby stimulating economic growth in these sectors.

**4. Entrepreneurship and Small Businesses:** Media education equips individuals with the skills to effectively use digital media for entrepreneurial endeavors. This can include starting small businesses, freelance work, or digital marketing consultancy. Such activities contribute to economic diversification and can empower individuals to generate income and create jobs, which, in turn, bolster the economy.

**5. Enhanced Consumer Awareness:** Media-literate individuals (Q) can critically evaluate media materials, including advertising and marketing content. This results in a more informed and discerning consumer base. Businesses and advertisers, in response, are encouraged to improve the quality and transparency of their products and services, leading to healthier competition and better market outcomes.

**6. Digital Economy Growth:** In the digital age, media literacy is crucial for participating in the digital economy. Media education equips individuals to engage with digital technologies, e-commerce, and online platforms. As more people actively participate in the digital economy, it fuels economic growth, particularly in areas like e-commerce, software development, and digital services.

**7. Job Creation:** The demand for media-savvy professionals increases as media plays an ever-expanding role in the business world. High-quality media education programs can directly lead to job creation in fields like digital marketing, content creation, advertising, and media production.

**8. Economic Resilience:** A workforce with strong media literacy skills can more effectively adapt to changing economic and technological landscapes. This adaptability increases economic resilience as individuals can transition between industries and roles with greater ease, reducing economic disruptions caused by skill gaps.

By assessing these elements within the formula

$$A = (Q \times N) + (S \times C) - (E \times T) + I,$$

it becomes evident that media education has tangible economic benefits, such as an adept workforce, cost savings, innovation, entrepreneurship, and overall economic development. These benefits are conducive to a dynamic and thriving economy in the digital age.

**Conclusions and Future Research Directions.** In conclusion, the article underscores the critical role of creative approaches to education in preparing the younger generation for the ever-changing and innovative modern world. MediaStar TV School exemplifies how these approaches extend beyond traditional information delivery, encouraging students to think creatively, analyze complex problems, and find unconventional solutions. Such creative education has a profound impact on economic development.

The influence of creative education on economic growth is substantial. It nurtures talents that drive innovation across critical industries. MediaStar TV School's educational programs empower students with creative thinking skills applicable in various sectors, such as information technology and artificial intelligence. Graduates of MediaStar TV School actively participate in the creation of innovative products and services that contribute to economic prosperity.

Moreover, MediaStar TV School plays a vital role in expanding access to quality education by leveraging modern technologies and learning platforms.

This accessibility reduces educational barriers, facilitating the preparation of skilled professionals and fostering economic development.

The innovations in education provided by MediaStar TV School are instrumental. Their online courses based on contemporary technologies, particularly in fields like artificial intelligence and machine learning, directly benefit students and professionals in the information technology sector. The graduates actively contribute to the development of innovative products and services in this industry, highlighting the practical significance of educational innovations for economic sustainability.

The article demonstrates the profound influence of a creative education approach on economic innovation and development, with MediaStar TV School serving as a compelling case study. It showcases how the collaboration between educational institutions like MediaStar and a state's economic potential can lead to a more educated and innovative population that actively participates in the country's economic growth. Additionally, it emphasizes the importance of media literacy, accessible education, and innovative teaching methods in shaping a sustainable and prosperous society.

#### Literature

1. Wilson, P. (2020). *Education and Economic Growth: A Holistic Perspective*. New York: Columbia University. 150 p.
2. Anderson, R. D., & Carter, S. (2019). *Innovations in Teaching Economics: The Interplay of Theory and Practice*. Chicago: University Publisher. 85 p.
3. Mitchell, K. M., Turner, D., & Parker, P. (2018). *Fostering Economic Literacy: The Role of Active Learning in Principles of Economics Course*. Boston: MIT. 120 p.
4. Robinson, J. S. (2021). *Rethinking Higher Education: The Economics of Experiential Learning*. Stanford: Higher Education Publisher. 95 p.
5. White, T. R. (2017). *Transformation of Economic Education: A Paradigm Shift from Vocational Training*. New York: Higher Academic Education Publisher. 75 p.
6. Adams, B. D. (2016). *Education in the Field of Economics in the Digital Age: An Argument for Active Learning*. Los Angeles: University of California. 110 p.
7. Collins, S. L., & Turner, J. P. (2020). *Personality Traits and Learning: Regulating Gender Differences in Economic Education*. New York: Journal of Educational Research. 80 p.
8. Dudka, Y. P. (2023). *Transformative Impact of Educational Innovations on Sustainable Economic Development: An Economic Study Using the Example of MediaStar Educational Company*. *Efektivna ekonomika*. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2331/2364>
9. Smith, D., & Johnson, A. (2019). *The Impact of Education on Economic Development: A Global Perspective*. London: London Economic University Publisher. 100 p.
10. Garcia, M. K., & Perez, R. I. (2018). *Effectiveness of Economic Education: Theory and Practice*. Madrid: University of Madrid. 90 p.
11. Li, T., & Cian, M. (2017). *Interaction of Media Education and Economic Development: An Analysis of National and International Experience*. Beijing: Scientific Publishing House of the Chinese University. 95 p.
12. Rodriguez, V. A., & Smith, P. I. (2016). *Assessment of Education's Impact on a Country's Economic Development: An International Comparative Analysis*. Washington: World Bank. 110 p.
13. Clark, S. G., & Harrison, R. S. (2020). *Efficiency and Achievements in Higher Education: An Analysis of Factors and Trends*. Los Angeles: University of California. 85 p.
14. Einstein, A. I. (2018). *The Role of Economic Education in Fostering Civic Literacy: Prospects and Challenges*. Prague: Czech Institute of Education. 75 p.
15. Morales, V. I., & Lopez, D. R. (2019). *Transformation of Economic Education in the Modern World: An International Review*. Madrid: University of Madrid. 105 p.
16. Brown, H., & Smith, D. G. (2017). *The Impact of Economic Education on Civic Development: Practical Aspects*. London: London Economic University Publisher. 95 p.
17. Halks, D. S., & Watson, R. I. (2016). *Media Education and Its Impact on the Economy and Society: A Comparative Analysis*. Toronto: University of Toronto. 85 p.
18. Sharman, D. M., & Davis, R. K. (2018). *Global Economy and the Role of Education: Development Perspectives*. *International Journal of Economics*. 25(2). P. 45–58.
19. Hill, I., & Clark, A. (2020). *Shaping an Innovative Economy through Education: An International Dimension*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development. 115 p.
20. Martinez, L., & Perez, R. (2019). *Innovations in Economics and Their Relationship with Modern Education: A Monograph*. Madrid: University of Madrid. 100 p.

УДК [330.16:316.62]:332

**Біль Мар'яна Михайлівна**

*доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
старший науковий співробітник*

*відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів*

*ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»*

**Bil Mariana**

*Doctor of Economics, Senior Researcher,*

*Senior Researcher of the*

*Department of Problems of Social and Humanitarian Development of Regions*

*State institution «Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine»*

ORCID: 0000-0003-4979-4019

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9372

## ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: ПРИКЛАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ<sup>1</sup>

## TRANSFORMATIONS OF POPULATION ECONOMIC BEHAVIOR IN CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR: THE EXAMPLE OF LVIV REGION

**Анотація.** У статті проаналізовано ситуацію щодо економічної поведінки населення України. Зокрема досліджено індекс споживчих настроїв, результати обстеження самооцінки матеріального становища населення, індекс очікувань ділової активності. Їхня динаміка до і після повномасштабного російського вторгнення підтвердила високий рівень стійкості населення і бізнесу. Однак продовження умов невизначеності та нестабільності може «вимити» ресурсні й емоційні резерви населення як основи забезпечення його стійкості й резилентності. Тому слід більш комплексно аналізувати трансформації в економічній поведінці населення для обґрунтування механізмів її регулювання та перетворення в актив повоєнного відновлення економіки України. У зв'язку з цим запропоновано інструментарій соціологічного обстеження та його апробовано на прикладі Львівської області як тилового регіону, що має потенціал нарощування економічних активностей населення з посиленням орієнтації на інвестиційні цілі. Результати опитування узагальнено в трансформаційних тенденціях економічної поведінки населення Львівської області в умовах повномасштабної війни за параметрами споживчої, заощаджувальної, інвестиційної поведінки, а також «портфеля» економічної активності та його мобільності. «Портфель» економічної активності відображає поєднання різних видів діяльності населення та джерел отримання доходу. Мобільність «портфеля» економічної активності населення розкриває його здатність продуктивно поєднувати декілька видів діяльності та переорієнтовуватись з однієї діяльності на іншу, змінювати їхню структуру через внутрішні потреби розвитку та зовнішні впливи для збереження фінансового добробуту на затребуваному рівні.

**Ключові слова:** економічна поведінка, споживчі настрої, очікування ділової активності, «портфель» економічної активності, трансформація.

**Summary.** The situation regarding the population economic behavior of Ukraine in the article is analyzed. In particular, the consumer attitudes index, the results of the survey of self-assessment of the financial situation of the population, and the index of expectations of business activity are studied. Their dynamics before and after the full-scale Russian invasion confirmed the high level of population and business resilience. However, the continuation of conditions of uncertainty and instability can “wash away” the population’s resource and emotional reserves as the basis for ensuring its stability and resilience. Therefore, transformations in the population economic behavior should be more comprehensively analyzed in order to substantiate the mechanisms of its regulation and conversion to an asset of the post-war recovery of Ukraine’s economy. In this regard, a socio-

<sup>1</sup> Дослідження виконано в рамках гранту 2020.02/0215 «Фінансові детермінанти забезпечення економічного зростання регіонів та територіальних громад на засадах поведінкової економіки» за підтримки НФДУ.

logical survey toolkit is proposed and tested on the example of the Lviv region as a rear region that has the potential to increase the economic activities of the population with a stronger focus on investment goals. The results of the survey are summarized in the transformational trends of the population economic behavior of Lviv region in the conditions of a full-scale war according to the parameters of consumption, savings, investment behavior, as well as the “portfolio” of economic activity and its mobility. The “portfolio” of economic activity reflects a combination of various types of population activity and sources of income. The mobility of the “portfolio” of economic activity of the population reveals its ability to productively combine several types of activities and reorient from one activity to another, to change their structure due to internal development needs and external influences to maintain financial well-being at the required level.

**Key words:** economic behavior, consumer attitudes, expectations of business activity, “portfolio” of economic activity, transformation.

**Постановка проблеми.** Поведінку населення залежно від сфери прояву та критеріїв оцінювання можна розглядати за видами суспільної, правової, культурної, політичної. Одним з видів є економічна поведінка, яка може набувати наступних видів — споживча (споживацька), заощаджувальна, фінансова, інвестиційна, підприємницька, виробнича, конкурентна, інноваційна, професійна, соціально-відповідальна та ін.

Економічна поведінка населення є актуальним об’єктом для аналізування, оскільки дозволяє розуміти: ефективність використання фінансових, майнових, діяльнісних («портфель» економічної активності) активів населення з відображенням на споживчій, заощаджувальній та інвестиційних моделях економічної поведінки; очікування та настрої населення і бізнесу, що матимуть відображення на змінах в економічній поведінці; стійкість та резилентність економіки в умовах невизначеності залежно від очікувань, настроїв, моделей та «портфеля» економічної активності населення.

В умовах повномасштабної війни аналіз економічної поведінки населення актуалізується через призму перетворення його в актив стійкості й резилентності економіки. Тому потрібними є наукові дослідження змін економічної поведінки населення та її ефективності в умовах повномасштабної російсько-української війни. При цьому актуальним є регіональний розріз аналізу, адже регіони України залежно від безпекових умов мають різні можливості регулювання економічної поведінки населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження економічної поведінки населення в Україні мають вибірковий та системний характер. Серед найбільш цілісних праць слід виокремити дослідження на стику економіки і соціології з пропозицією авторських методик — Л. Верховод [2], А. Грушецького та інших вчених Київського міжнародного інституту соціології [3; 4], дослідницької групи Info Sapiens [5], Центру Економічної Стратегії [8] та ін. Методи стратегічного аналізу економічної поведінки апробують Є. Мерзлікіна та Л. Василюшина [6]. Економіко-психологічний фокус на проблематику економічної поведінки населення має місце у праці Г. Базецької [1]. Комплексне

дослідження економічної поведінки у фокусі розвитку людини та підприємництва (на прикладі сільськогосподарської сфери) належить авторству Л. Петришин [7].

Попри те, бракує сучасних досліджень щодо аналізування змін економічної поведінки населення України, виявлення регіональної специфіки в умовах повномасштабної війни.

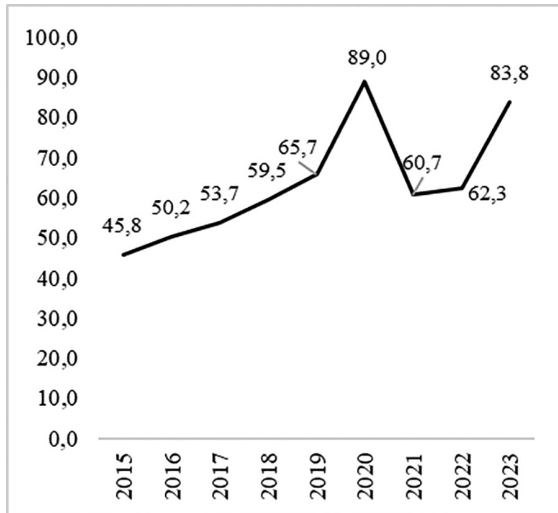
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розробка соціологічного інструментарію аналізування економічної поведінки населення для визначення її трансформацій та можливостей регулювання й перетворення поведінкових ефектів в актив стійкості та резилентності економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Поточні впливи умов нестабільності й війни на економічну поведінку населення України дозволяють визначати окремі дослідження, які проводяться впродовж тривалого періоду часу й дозволяють розуміти динаміку.

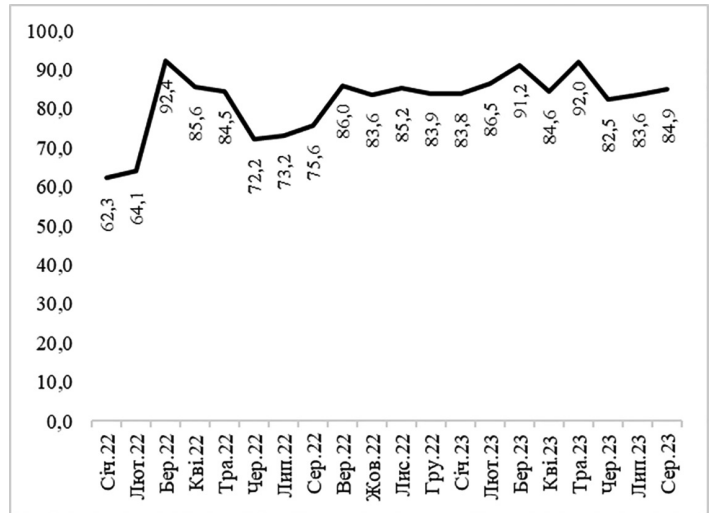
Одне з найбільш тривалих та відомих опитувань — дослідження *споживчих настроїв*, яке з 2000 року проводила GfK Ukraine, а з 2019 року «Info Sapiens». Результатом досліджень є розрахунок Індексу споживчих настроїв. Аналіз динаміки Індексу показав цікаву тенденцію — *індекс у період 2015–2021 років був значно нижчим, ніж у перші місяці повномасштабного російського вторгнення*. На жаль, відсутні дані щодо регіональних особливостей споживчих настроїв. Однак помітне зростання індексу в лютому-березні 2022 року вказує на сильний вплив позитивних очікувань, віри в перемогу і покращення ситуації українців у період шоку й стресу в перші місяці повномасштабного російського вторгнення (рис. 1).

Причини стабілізації споживчих настроїв населення України в умовах повномасштабної війни доповнюють неочікувані результати іншого соціологічного опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) з питань *самооцінки матеріального становища населення*. Результати опитування дозволяють порівнювати структуру відповідей за 2020 і 2022–2023 роки та виявляти регіональну специфіку за групами регіонів (захід — Волинська, Закарпатська,





а) січень 2015–2023 роки



б) щомісячно, січень 2022 — серпень 2023 років

Рис. 1. Індекс споживчих настроїв населення України, 2015–2023 роки

Джерело: [5]

\* У вибірці 2022–2023 років не входили респонденти з регіонів бойових дій, через що оцінки у більшій мірі відображають настрої населення опорних і тилкових регіонів

Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області; центр — Вінницька, Житомирська, Київська, Кіровоградська, Полтавська, Сумська, Черкаська, Чернігівська області, м. Київ); південь — Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська області; схід — Донецька, Луганська, Харківська області).

З табл. 1 видно, що частка осіб, які оцінили своє матеріальне становище найнижче, скоротилась з 48,9% у 2020 році (особи 1 і 2 груп) до 40,0% у 2023 році. Закономірно, що респонденти західних і центральних регіонів обрали вищі оцін-

ки матеріального становища. Найбільше зросла частка осіб, які при оцінці свого становища зазначили, що спроможні купувати деякі коштовні речі — з 9,8% у 2020 році до 18,0% у 2023 році.

Інше показове дослідження, яке вже відображає очікування і настрої бізнесу — *Індекс очікувань ділової активності*. Опитування проводиться НБУ з кінця 2021 року в розрізі основних сфер економічної діяльності. На жаль, регіональний розріз аналізування недоступний.

Динаміка індексу очікувань бізнесу чутливіша до шоків станів, ніж у населення. Особливо показовим є падіння показників очікувань у січні

Таблиця 1

Оцінка матеріального становища населення у регіонах України, 2020, 2022–2023 роки, %

Фінансове становище	Україна		Захід		Центр		Південь		Схід	
	2020	2022–2023	2020	2022–2023	2020	2022–2023	2020	2022–2023	2020	2022–2023
1) Не вистачає грошей навіть на їжу	12,1	7,0	10,7	7,0	12,8	6,0	12,6	6,0	11,8	7,0
2) Вистачає грошей на їжу, купувати одяг важко	36,8	33,0	36,5	32,5	35,6	28,0	36,4	31,5	40,9	36,0
3) Вистачає грошей на їжу, одяг і незначні заощадження	36,1	36,0	36,3	35,5	35,4	35,0	37,1	36,5	35,5	37,0
4) Можемо купувати деякі коштовні речі (побутову техніку)	9,8	18,0	10,8	18,0	10,4	24,0	8,8	17,0	8,4	15,0
5) Можемо купувати все, що захочемо	1,7	4,0	1,9	4,0	2,1	5,0	1,4	5,0	1,1	3,0

Джерело: [3; 4]

\* У вибірці 2022–2023 років не входили респонденти з регіонів бойових дій, через що оцінки у більшій мірі відображають настрої населення опорних і тилкових регіонів

2023 року, коли повномасштабна війна тривала майже рік (рис. 2). Найбільш вразливою закономірно виявилась сфера послуг, найбільш стійкою — торгівля. До серпня 2023 року очікування стабілізувались на певному «плато», перебуваючи в абсолютному стані невизначеності.

Продовження умов невизначеності та нестабільності може «вимити» ресурсні й емоційні резерви населення як основи забезпечення його стійкості та резилентності. Такі ризики обумовлюють необхідність регулювання економічної поведінки населення з метою стимулювання перетворення фінансових ресурсів в активи. Для цього важливо регулювати економічну поведінку населення через стимулювання інвестиційних моделей, а також створювати умови для нарощування фінансових резервів через мобільність «портфеля» економічної активності. *Мобільність «портфеля» економічної активності населення* — це його здатність продуктивно поєднувати декілька видів діяльності та переорієнтовуватись з однією діяльністю на іншу, змінювати їхню структуру через внутрішні потреби розвитку та/чи зовнішні впливи для збереження фінансового добробуту на затребуваному рівні.

Виходячи з наведених вище ідей, комплексне дослідження економічної поведінки населення повинне включати: аналіз споживчих настроїв; визначення моделей економічної поведінки (споживчої, заощаджувальної, інвестиційної); визначення «портфеля» економічної активності. Економічна поведінка населення має розглядатись як один з чинників стабілізації економіки та економічного зростання регіону.

«Портфель» економічної активності відображає поєднання різних видів діяльності населення та джерел отримання доходу. «Портфель» економічної активності є *поведінковим ефектом*, що вказує на його формування протягом тривалого періоду часу. Відповідно «портфель» економічної

активності має тісний взаємозв'язок з традиціями господарювання й типовими моделями економічної поведінки населення. Він також залежить від господарської ментальності регіону — тяжінням до господарності й власного бізнесу на протигагу найманій праці.

У рамках розробки методико-прикладних підходів до аналізування й регулювання економічної поведінки населення нами було запропоновано програму *соціологічного обстеження*. Метою обстеження є визначення трансформації економічної поведінки населення регіону в умовах невизначеності для обґрунтування механізмів перетворення фінансових ресурсів в активи стабілізації економіки й економічного зростання.

Обстеження апробувалось на прикладі Львівської області. Опитування проводилось у вересні 2023 року. Опитано 115 респондентів віком від 18 років, які проживають у Львівській області методом «снігової кулі» та через використання гугл-форми анкети.

Результати соціологічного обстеження дозволили з'ясувати трансформаційні тенденції економічної поведінки населення тилового регіону України як інформаційну основу для визначення пріоритетів її регулювання (табл. 2).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, запропонована методика соціологічного обстеження змін економічної поведінки населення на прикладі тилового регіону України дозволяє обґрунтувати актуальні механізми її регулювання. Економічна поведінка населення України — це потужний та недооцінений актив повоєнного відновлення економіки країни. Багато держав, які відновлювались після війни, окрім ефективного використання міжнародної допомоги, стимулювали внутрішні інвестиційні процеси. Економічна поведінка населення має бути інвестиційно орієнтованою, базуватись на різних активностях,

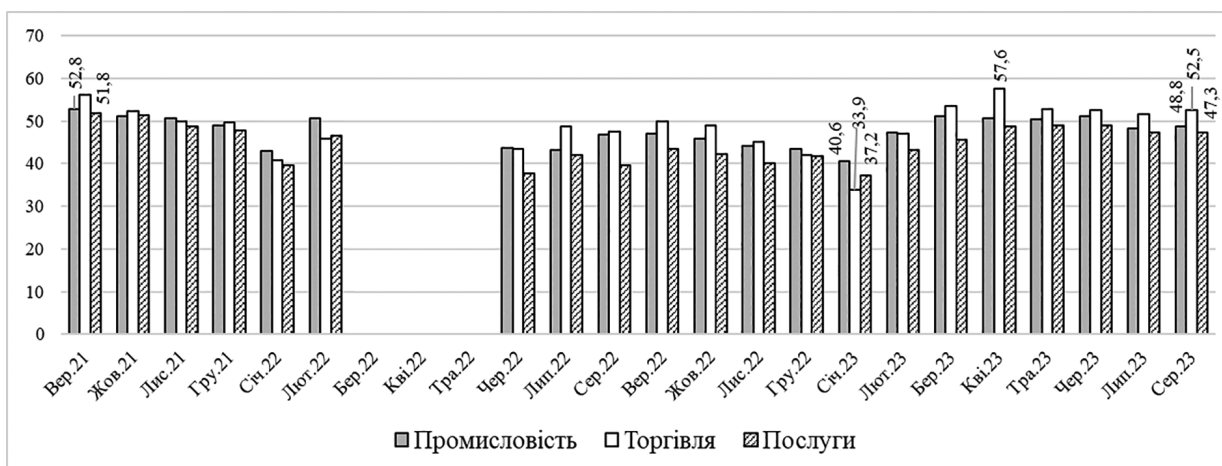


Рис. 2. Індекс очікувань ділової активності в Україні, вересень 2021 — серпень 2023 року

Джерело: [8]

\* У період березня-травня опитування не проводилось

Таблиця 2

**Трансформаційні тенденції економічної поведінки населення Львівської області в умовах повномасштабної війни**

Об'єкт аналізування	Опис основних тенденцій
Споживча поведінка	Вимушені зміни споживчої поведінки через погіршення фінансового стану: частка осіб, які оцінили свій фінансовий стан на 1–3 бали, зросла з 12,2% до 38,3%.
	Добровільні трансформації споживчої поведінки: частка відмов чи обмежень споживання розважальних потреб — майже 85%.
	Готовність обмежувати власні потреби для допомоги іншим у 53,0%.
Заощаджувальна поведінка	Помітні зміни в схильності до заощаджень — якщо до повномасштабної війни заощаджування здійснювали 91,3% респондентів, то після — 47,8%.
	Загрози «вимивання» фінансових резервів населення: 70,4% населення використовували «фінансову подушку» з початку повномасштабної війни, у тому числі 33,9% продовжують використовувати заощадження досі.
	Низька депозитна активність населення — лише 7,8% зберігає заощадження на депозитах, а близько 60% обирають спосіб зберігання готівки в гривневому або доларовому еквіваленті.
Інвестиційна поведінка	Збереження тенденцій низької інвестиційної активності населення: 81,7% не використовували доходи на інвестиційні цілі до війни і 91,3% після початку війни.
	Висока невизначеність щодо інвестицій під час (42,6%) і після завершення війни (34,8%), якщо будуть привабливі пропозиції, що вказує на невикористаний потенціал капіталізації фінансових ресурсів населення та його недостатню фінансову грамотність.
	Відносно стабільні схильності до інвестицій у бізнес та купівлю нерухомості незалежно від продовження чи завершення війни: 10–14% респондентів задекларували плани зазначених інвестиційних практик.
«Портфель» економічної активності та його мобільність	У типах «портфеля» економічної активності для близько 40% характерна монопраця, для 20% — бізнес-активність (поточна і перспективна). 58,3% підтвердили додаткові види діяльності (волонтерську, соціальну, громадську), що вказує на мобільність «портфеля» економічної активності населення.
	Погіршення середовища можливостей економічної активності для 58,3% населення, що посилює його невпевненість та вразливість.
	Висока невизначеність міграційних планів: для 24,3%.
	Додаткова мотивація продуктивнішої праці/навчання після початку повномасштабної війни: для 47,0%.

Джерело: побудовано автором за результатами соціологічного опитування у Львівській області, вересень 2023 року

що поєднують різні види діяльності та джерела отримання доходу. Окрім економічних ефектів це ще умова розвитку людського капіталу, самореалізації особистості та забезпечення гідного добробуту.

У подальших дослідженнях автора будуть розглянуті механізми регулювання економічної активності населення з специфікацією для регіонів України в умовах повномасштабної війни.

**Література**

1. Базецька Г. І. Економічна поведінка в умовах невизначеності. *Економічна теорія та право*. 2021. № 4 (47). С. 53–68. doi: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-53>.
2. Верховод Л. І. Економічна поведінка в прифронтових зонах Донбасу за умов гібридної війни: методологія та методика дослідження. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*. 2016. Вип. 37. С. 162–166.
3. Грушецький А. Динаміка самооцінки матеріального становища родини після російського вторгнення: лютий 2022 року — травень 2023 року. *Київський міжнародний інститут соціології*. 4.07.2023. URL: [https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1256&page=1#\\_ftn2](https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1256&page=1#_ftn2) (дата звернення: 26.10.2023).
4. Грушецький А. Динаміка самооцінки матеріального становища родини, квітень-червень 2020 року. *Київський міжнародний інститут соціології*. 1.07.2020. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=957> (дата звернення: 30.10.2023).
5. Маркетингові дослідження. *Info Sapiens*. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/other-research> (дата звернення: 30.10.2023).

6. Мерзлікіна Є.А., Василюшина Л.М. Методичні підходи до формування та оцінки економічної поведінки сучасної молоді. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 6. Т. 2. С. 261–266. doi: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-43>.

7. Петришин Л.П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів : Сполом, 2021. 442 с.

8. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#anchor-2> (дата звернення: 30.10.2023).

#### References

1. Bazetska, H.I. (2021). Ekonomichna povedinka v umovakh nevyznachenosti [Economic behavior in conditions of uncertainty]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 4 (47), 53–68 [in Ukrainian].

2. Verkhovod, L.I. (2016). Ekonomichna povedinka v pryfrontovykh zonakh Donbasu za umov hibrydnoi viiny: metodolohiia ta metodyka doslidzhennia [Economic behavior in the front-line zones of Donbas under conditions of hybrid war: methodology and research methods]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii: Sotsiologichni doslidzhennia suchasnoho suspilstva: metodolohiia, teoriia, metody*, 37, 162–166 [in Ukrainian].

3. Hrushetskyi, A. (2023). Dynamika samootsinky materialnoho stanovyshcha rodyny pislia rosiiskoho vtorhennia: liutyi 2022 roku — traven 2023 roku [Dynamics of self-assessment of the financial situation of the family after the Russian invasion: February 2022 — May 2023]. *Kyivskiy mizhnarodnyi instytut sotsiologii*. Retrieved from [https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1256&page=1#\\_ftn2](https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1256&page=1#_ftn2) [in Ukrainian].

4. Hrushetskyi, A. (2020). Dynamika samootsinky materialnoho stanovyshcha rodyny, kviten-cherven 2020 roku [Dynamics of self-assessment of the family's material situation, April-June 2020]. *Kyivskiy mizhnarodnyi instytut sotsiologii*. Retrieved from <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=957> [in Ukrainian].

5. Marketynhovi doslidzhennia [Marketing research]. *Info Sapiens*. Retrieved from <https://www.sapiens.com.ua/ua/other-research> [in Ukrainian].

6. Merzlikina, Ye.A., & Vasylyshyna, L.M. (2021). Metodychni pidkhody do formuvannia ta otsinky ekonomichnoi povedinky suchasnoi molodi [Methodical approaches to the formation and assessment of the economic behavior of modern youth]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 6 (2), 261–266 [in Ukrainian].

7. Petryshyn, L.P. (2021). Ekonomichna povedinka silskohospodarskykh pidpriemstvu minlyvomu seredovyshchi rozvytku: monohrafiia [Economic behavior of agricultural enterprises in a changing development environment: monograph]. Lviv, Spolom [in Ukrainian].

8. Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny [Tracker of Ukraine's economy during the war]. *Tsentr ekonomichnoi stratehii*. Retrieved from <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#anchor-2> [in Ukrainian].

**Босак Андрій Остапович**

*кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Bosak Andriy**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-2944-2166

**Далик Володимир Петрович**

*кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Dalyk Volodymyr**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0003-0004-2270

**Мазник Юрій Іванович**

*Приватне підприємство «Кантрансбуд»*

**Maznyk Yurii**

*Private enterprise "Kantransbud"*

ORCID: 0009-0009-8834-7466

**Туліка Сергій Костянтинович**

*аспірант  
Львівського університету бізнесу та права*

**Tulika Serhiy**

*Postgraduate Student of the  
Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0000-0003-4880-1985

**Мацевко Богдан Володимирович**

*аспірант  
Львівського університету бізнесу та права*

**Matsevko Bohdan**

*Postgraduate Student of the  
Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0004-3720-2025

**Прокопів Максим Володимирович**

*Підберізьцівська сільська рада  
Львівського району Львівської області*

**Prokopiv Maksym**

*Pidberiztsiv Village Council of  
Lviv District of Lviv Region*

ORCID: 0009-0008-5586-2149

**Старецький Арсен Орестович**

*Приватне підприємство «Кантрансбуд»*

**Staretskyi Arsen**

*Private enterprise "Kantransbud"*

ORCID: 0009-0001-5069-6144

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9165

## КАДРОВА БЕЗПЕКА У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### PERSONNEL SECURITY IN THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF AN ENTERPRISE

**Анотація.** У статті визначено особливості кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства. Виявлено, що розвиток і успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки потребує забезпечення ефективної системи кадрового забезпечення. З'ясовано, що основною метою забезпечення економічної стабільності підприємства є досягнення максимальної стабільності в його функціонуванні та створення перспектив зростання та основи для досягнення бізнес-цілей, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних загроз. Встановлено, що кадрова безпека виступає пріоритетною складовою забезпечення розвитку людських ресурсів та економічної стабільності в сучасних умовах, забезпечуючи таку діяльність людських ресурсів, як діяльність з виробництва, обміну та використання людських ресурсів. Виявлено, що кадрова безпека – це складова системи економічної безпеки підприємства, яка являє собою сукупність соціально-економічних, управлінських, соціально-психологічних процесів, спрямованих на захист діяльності підприємства від загроз, які створює людський чинник. Визначено, що кадрова безпека підприємства – це безперервний процес управління людськими ресурсами з метою запобігання зовнішньому та внутрішньому впливу на підприємство. Встановлено, що система управління безпекою персоналу спрямована на виявлення загроз безпеці персоналу (ризиків) та їх мінімізацію, наприклад, шляхом виявлення негативної поведінки, неякісного виконання завдань і технологій операцій, нездорових стосунків у колективах підприємства, причин та умов, що сприяють цьому. Виділено основні завдання кадрової безпеки підприємства. Виокремлено вимоги, яких потрібно дотримуватись, щоб ефективно керувати кадровою безпекою. Визначено, що успішна реалізація завдань із забезпечення кадрової безпеки підприємства неможлива без використання різноманітних економічних інструментів і засобів. Дослідження враховують окремі ідеї та деякі положення, теоретичні і практичні аспекти економічної діагностики, моніторингу діяльності та аналізу й оцінювання розвитку підприємства в реаліях сьогодення. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень при удосконаленні системи та інструментарію діагностики кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, кадрова безпека, економічна безпека, цілі підприємства, економічна діагностика, бізнес-процеси, загрози, результати.

**Summary.** The article defines the features of personnel security in the economic security system of an enterprise. It has been established that the development and successful functioning of entrepreneurship in a market economy requires an effective staffing system. It has been established that the main goal of ensuring the economic stability of an enterprise is to achieve maximum stability in its functioning and create growth prospects and the basis for achieving business goals, regardless of objective and subjective threats. It has been established that personnel security is a priority component of ensuring the development of human resources and economic stability in modern conditions, ensuring such human resource activities as production, exchange and use of human resources. It has been revealed that personnel security is a component of the enterprise's economic security system, which is a set of socio-economic, managerial, socio-psychological processes aimed at protecting the enterprise's activities from threats created by the human factor. It has been determined that personnel security of an enterprise is a continuous process of human resource management in order to prevent external and internal impacts on the enterprise. It has been established that the personnel safety management system is aimed at identifying threats to personnel safety (risks) and minimizing them, for example, by identifying negative behavior, poor performance of tasks and operating technologies, unhealthy relationships in teams of departments of the enterprise, causes and conditions conducive to this. The main tasks of personnel security of the enterprise are highlighted. The requirements that must be observed in order to effectively manage personnel security are highlighted. Successful implementation of tasks to ensure personnel security of an enterprise is impossible without the use of a variety of economic instruments and means. Research takes into account individual ideas and some provisions, theoretical and practical aspects of economic diagnostics, monitoring of activities and analysis and assessment of enterprise development in today's realities. All this must be taken into account in the future for further research when improving the system and tools for diagnosing personnel security of an enterprise in modern conditions.

**Key words:** enterprise, personnel security, economic security, entire enterprises, economic diagnostics, business processes, threats, results.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки України засвідчує, що одним із головних завдань є забезпечення економічної безпеки, для досягнення якої необхідне детальне дослідження багатьох питань. До таких проблем належать, зокрема, пошук зовнішніх загроз і розкриття внутрішніх загроз, діагностика економічної стійкості підприємства, розробка та впровадження методів забезпечення економічної безпеки тощо. Вирішення цих та інших проблем є як ознакою, так і змістом формування наукової школи економічної безпеки.

На сьогодні серйозно постала проблема забезпечення економічної стабільності підприємств. Ринкове середовище підприємства динамічно розвивається. Тому однією з головних цілей будь-якого підприємства є протистояння різноманітним загрозам і відновлення після їх виникнення. Успішна діяльність підприємства залежить від створення та забезпечення ефективної системи заходів економічної та кадрової безпеки. Проте слід визнати, що попри актуальність і популярність проблем економічної безпеки, практична природа складових систем економічної безпеки, особливо кадрової безпеки в системі економічної безпеки, залишається недостатньо вивченою, що, зі свого боку, зумовлює особливу актуальність тематики цієї статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні питання кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, ці питання досліджували такі науковці та практики: Н. Аблязова [1], І. Бурда [2], С. Гармаш [3], Г. Коптева [4], В. Кравченко [5], О. Ляшенко [6], В. Никифоренко [7], В. Панченко [8], Г. Писаревська [9], О. Сліпа [10], Н. Тюріна [11], Л. Швайка [12] та інші. Однак, враховуючи наявні результати дослідження, тут доцільно також відмітити, що не до кінця є розкритими є питання, які стосуються особливостей кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства в сучасних умовах, з урахуванням теоретичних і практичних аспектів економічної діагностики, моніторингу діяльності та аналізу й оцінювання розвитку підприємства в реаліях сьогодення [13–71].

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах мінливої ринкової економіки одним із головних завдань підприємства є питання управління персоналом з точки зору економічної безпеки. Найсерйознішою проблемою сьогодні є розробка нової кадрової політики з акцентом на соціальне управління, організацію, соціально-ціннісні пріоритети та соціальну політику. З огляду на те, найбільш актуальною проблемою на цей момент є розробка нової кадрової політики, орієнтованої на

організацію соціального управління, пріоритетність соціальних цінностей і соціальної політики.

Розвиток і успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки потребує забезпечення ефективної системи кадрового забезпечення. Ця безпека вважається більш важливою, ніж інші елементи корпоративної системи безпеки, оскільки вона стосується людей, які складають основу всієї діяльності. Забезпечення ефективної кадрової безпеки підприємств є одним із пріоритетів досягнення стабільності та процвітання не лише окремих підприємств чи груп підприємств, а й усїєї національної економічної системи. У цьому контексті розробка та впровадження ефективних механізмів кадрової безпеки на підприємствах має велике значення для сучасної ситуації, що зумовлює вибір теми дослідження.

Сучасна кадрова політика починає охоплювати сфери, які раніше не враховувалися в кадровій роботі. До них відносяться такі сфери, як трудові конфлікти і відносини з адміністрацією, нові громадські організації в процесі вирішення виробничих проблем, роль соціальних програм, реалізованих підприємствами в умовах посилення конкуренції. Безпека персоналу є найважливішим чинником безпеки всіх сфер діяльності підприємства, ігнорування якої може призвести не тільки до серйозних збитків, але навіть до руйнувань.

Формування нової парадигми управління бізнесом передбачає не лише перегляд існуючих уявлень теоретиків менеджменту, а й розробку концептуальної основи економічної стабільності підприємств, що відповідає сучасним реаліям. Однак через специфічні та історичні умови мінливості умов функціонування підприємств ці принципи відносно стабільні. У зв'язку з цим слід звернути увагу на важливість кадрової безпеки як складової економічної безпеки та її роль у формуванні складних управлінських рішень, пов'язаних із розвитком підприємств. Важливо зазначити, що зв'язок між економічною безпекою та корпоративним розвитком може також відбуватися «на місцях» для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в цілому та її працівників зокрема.

Основною метою забезпечення економічної стабільності підприємства є досягнення максимальної стабільності в його функціонуванні та створення перспектив зростання та основи для досягнення бізнес-цілей, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних загроз (негативних дій, чинників ризику). Кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки (поряд із фінансами, владою, інформацією, технікою та технологіями, правом тощо). Варто відзначити, що кадрова безпека займає домінуюче положення в порівнянні з іншими складовими економічної безпеки, тому що вона включає трудовий потенціал і є основоположною для всіх складових.

Складовими кадрового механізму економічної стабільності підприємства є: люди групи ризику; підрозділ охорони; чинники, що загрожують безпеці об'єкта; засоби, методи та заходи безпеки. При цьому під розвитком персоналу розуміють систему принципів, форм і методів формування необхідного кількісного та якісного складу персоналу, спрямованих на вдосконалення кадрового потенціалу та його ефективне використання. Створення кадрової системи на підприємстві потребує вирішення комплексу заходів економічного, правового, інформаційного та кримінально-правового характеру щодо захисту економічних інтересів, власності та майнових прав підприємства [4].

Від того, наскільки правильно виконуються функції управління персоналом і інтелектуальним потенціалом, як формується кадрова політика підприємства і як відбувається розвиток людського капіталу, залежить кадрове забезпечення. Виходячи з цього, кадрова безпека виступає пріоритетною складовою забезпечення розвитку людських ресурсів та економічної стабільності в сучасних умовах, забезпечуючи таку діяльність людських ресурсів, як діяльність з виробництва, обміну та використання людських ресурсів.

Кадрова безпека — це сукупність компонентів: безпека життя (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційна безпека (фінансова, професійна, естетична, адміністративна незалежність), професійна безпека (безпека роботи, пенсійне страхування, безпека володіння сучасними знаннями), технології антиконфліктної безпеки (патріотична безпека, психологічна безпека, безпека зв'язку). Усі ці компоненти діють не ізольовано один від одного, а пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами. Сьогодні неможливо уявити працівника, який не думає про своє здоров'я, матеріальну підтримку сім'ї, професійне зростання, пенсійне та страхове забезпечення. Налагодження ефективної взаємодії роботи всіх цих компонентів є запорукою стабільності підприємства. Співробітники забезпечують цю стабільність, яка стосується всіх сфер життя і нерозривно пов'язана з економічною безпекою [10].

Так, кадрова безпека — форма економічної безпеки, яка забезпечує стабільне функціонування підприємства незалежно від людських суб'єктивних чи об'єктивних чинників. Тому основним завданням кадрової безпеки є усунення ризику негативного впливу працівників на загальний стан підприємства [3].

Кадрова безпека є невід'ємною частиною економічної безпеки підприємства. Першочерговим завданням є створення умов для максимально ефективного управління людськими ресурсами шляхом захисту від загроз і ризиків і є найважливішим ресурсом для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [2].

Кадрова безпека — це набір засобів (інструментів), за допомогою яких менеджмент підприємства сприяє збереженню, зміцненню та розвитку персоналу, забезпеченню ефективного функціонування підприємства та захисту працівників від ризиків [12].

Варто відзначити, що кадрова безпека — це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики та загрози, пов'язані з працівниками, інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. При цьому необхідно враховувати, які завдання повинна виконувати система кадрової безпеки для здійснення заходів щодо нейтралізації, мінімізації, уникнення та захисту від загроз кадровій безпеці. Лише шляхом чіткого, виваженого та цілісного підходу до визначення завдань системи кадрової безпеки та врахування деталей і типів загроз, що на неї впливають, можна досягти ефективного результату вжитих заходів [8].

Окрім того, кадрова безпека — це складова системи економічної безпеки підприємства, яка являє собою сукупність соціально-економічних, управлінських, соціально-психологічних процесів, спрямованих на захист діяльності підприємства від загроз, які створює людський чинник. Кадрову безпеку слід розглядати лише через призму типу системи економічної безпеки підприємства. Наприклад, з управлінської точки зору ці властивості є класичними, але в контексті даного дослідження з точки зору створення системи економічної безпеки підприємства вони підпорядковані дослідженню ролі кадрової безпеки [6].

Кадрова безпека підприємства — це безперервний процес управління людськими ресурсами з метою запобігання зовнішньому та внутрішньому впливу на підприємство. Актуальною проблемою сьогодення є створення ефективної системи кадрової безпеки, яка сприяє сталому розвитку підприємства та забезпечує конкурентні переваги. Практика засвідчує, що достатня кількість фахівців допоможе мінімізувати та усунути шкоду підприємству, тому потрібно постійно контролюючи працівників, оперативно підвищувати їхню кваліфікацію, а при недостатньому потенціалі залучати найкращих спеціалістів ринку праці. Впроваджуючи основні принципи цієї системи, можна уникнути найму некваліфікованих працівників та неефективного планування діяльності працівників підприємства.

Згуртованість працівників має вирішальне значення для економічної стабільності підприємства. Це покращить культуру підприємства та створить команду, яка буде максимально зацікавлена в ефективному веденні бізнесу. Своєчасне навчання персоналу та відповідність вимогам сучасного ринку також важливі для створення ефективної кадрової безпеки підприємства. Тому підприємству



і менеджменту необхідно постійно аналізувати рівень кваліфікації працівників, вивчати настрої в колективі і розробляти заходи попередження [1].

Кадрову безпеку як складову економічної безпеки слід вивчати як сукупність умов, що запобігають або зменшують потенційно небезпечні дії чи ситуації на підприємстві до рівня, за якого вони не можуть вплинути на налагоджене функціонування підприємства. Ефективна кадрова безпека підприємства свідомо впливає на здатність підприємства використовувати можливості для досягнення економічного зростання та стабільності. Досягти цього можна, насамперед, завдяки високому інтелекту працівників, ефективній мотивації їх праці, формуванню корпоративного мислення, попередженню та захисту можливих загроз у колективі, а також індивідуальній поведінці. Тобто, кадрова безпека має бути спрямована на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації небезпеки для працівників, а з іншого боку, стимулювати бажання кожного працівника ефективно виконувати свою роботу. Умови для стабільного функціонування підприємства створюють високопрофесійні та лояльні працівники, а боротьба за їх залучення та навчання повинна бути в центрі кадрової безпеки підприємства.

Система управління безпекою персоналу спрямована на виявлення загроз безпеці персоналу (ризиків) та їх мінімізацію, наприклад, шляхом виявлення негативної поведінки, неякісного виконання завдань і технологій операцій, нездорових стосунків у колективах підрозділів підприємства, причин та умов, що сприяють цьому.

Основним напрямом кадрової політики підприємства є визначення потреб у його трудових ресурсах за кількісними та якісними показниками, формами участі та формами розміщення. Це стосується як підвищення кваліфікації, так і постійного розвитку персоналу, а також створення умов для всебічного розвитку стимулів до високопродуктивної праці кожного працівника, виключаючи умови для появи неблагонадійних працівників. Легковажність — це динамічний процес, який змінюється з часом під впливом зовнішніх і внутрішніх причин особистості, готовність до дій, які можна розцінювати як порушення існуючих норм і традицій на вищому рівні соціального і культурного середовища. Нерозсудливі працівники небезпечні насамперед тим, що вони схильні до витоку службової інформації та комерційної таємниці [5].

Місія кадрової безпеки полягає у здійсненні заходів, спрямованих на недопущення осіб до зайняття посад, запобігання зловживанням, які можуть призвести до заподіяння шкоди підприємству внаслідок їх дій, а також проведення постійного моніторингу для забезпечення безпеки працівників. Так, основними завданнями кадрової безпеки є:

1) формування кадрової стратегії підприємства, планування людських ресурсів, інформацій-

ної та фінансової політики, розвитку та оцінки людських ресурсів;

- 2) встановлення вимог до працівників підприємства щодо техніки безпеки;
- 3) підготовка відповідної нормативної документації для служби управління персоналом;
- 4) підготовка нормативної документації для працівників підприємства щодо забезпечення кадрової безпеки;
- 5) інформаційно-просвітницька робота з працівниками підприємства;
- 6) виявлення, запобігання та припинення небажаної поведінки співробітників підприємства, яка може завдати шкоди прибуткам підприємства;
- 7) вжиття заходів щодо недопущення осіб, які обіймають посади та зловживають ними, що може завдати шкоди підприємству [8].

Високий рівень дисципліни, збільшення кількості кваліфікованих працівників, зменшення плинності кадрів, досягнення високого рівня освіти та компетентності керівників є основними ознаками зниження кадрових ризиків і, отже, напрямками, що забезпечують економічну стабільність підприємства. Тому сьогодні одним із показників економічної безпеки є рівень підготовки кадрів [7].

Як вже зазначалося, до найважливіших напрямків роботи служб управління персоналом підприємства також належать заходи щодо виключення умов для появи так званих неблагонадійних працівників. Як динамічний процес легковажність постійно змінюється з часом під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людей до певних дій. Це існуючі морально-етичні норми, традиції та загальноприйняті правила поведінки в навколишньому соціокультурному середовищі. Недобросовісний персонал небезпечний, коли йдеться про розкриття секретів підприємства чи публічної інформації.

Щоб ефективно керувати кадровою безпекою, потрібно розуміти та дотримуватися кількох вимог:

- поєднання матеріальних і моральних вкладень в персонал;
- необхідність створення відділу кадрової безпеки у складі служб безпеки підприємства;
- розвиток стратегії управління;
- узгодження кон'юнктури ринку, розвитку бізнесу та інтересів працівників підприємства;
- диференціація доходів працівників з різними функціями;
- створення безпечних умов праці персоналу;
- створення умов для кар'єрного розвитку персоналу тощо [9].

Проте слід зазначити, що успішна реалізація завдань із забезпечення кадрової безпеки підприємства неможлива без використання різноманітних економічних інструментів і засобів, тобто ефективних кадрових технологій, у тому числі сучасних

форм і систем компенсації працівникам; швидкої адаптації до виробничого середовища; попередження конфліктів; ефективної мотивації; повної та часткової компенсації; глибоких кадрових змін; маркетингу корпоративної вартості; перспективної політики підготовки, перепідготовки та вищої освіти; планування набору, відбору, комплектування та звільнення тощо [11].

Важливим аспектом формування та реалізації системи кадрової безпеки є зручність отримання обґрунтованої інформації про необхідність реалізації кожного етапу цього процесу з метою уникнення або зменшення негативного впливу працівників та подолання їх опору змінам, можливість участі в супроводі співробітників і т.д. На етапі впровадження системи кадрової безпеки підприємства необхідно донести до співробітників основні цілі і завдання даного заходу. Якщо працівники не розуміють можливих наслідків нехтування своїми обов'язками, відповідальністю тощо, то підприємство в цілому не зможе ефективно працювати і, зокрема, забезпечити належний рівень безпеки персоналу.

Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства виконує специфічні, властиві підприємству функції. Надання та постійна підтримка є досить складним процесом в управлінні бізнесом. Проте, незважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки, новизна цього елемента для більшості підприємств України є новим елементом сучасного

управління бізнесом, без впровадження якого неможливо забезпечити надійність і сталий розвиток персоналу підприємства. Тому кадрова безпека є однією з найважливіших складових системи економічної безпеки підприємства і її забезпечення потребує розробки відповідних механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження містить результати комплексного, системного аналізу літератури [1–12], а також включає окремі ідеї та деякі положення, теоретичні і практичні аспекти економічної діагностики, моніторингу діяльності та аналізу й оцінювання розвитку підприємства в реаліях сьогодення [13–71].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–71], визначено основні особливості кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства. Встановлено, що кадрова безпека підприємства — це безперервний процес управління людськими ресурсами з метою запобігання зовнішньому та внутрішньому впливу на підприємство. Розглянуто основні завдання кадрової безпеки, виокремлено вимоги, яких потрібно дотримуватись, щоб ефективно керувати кадровою безпекою у системі економічної безпеки підприємства. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень при удосконаленні системи та інструментарію діагностики кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах.

#### Література

1. Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством // *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
2. Бурда І.Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки // *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=743> (дата звернення: 01.09.2023).
3. Гармаш С. Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції) // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 44–49.
4. Коптева Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 2. С. 119–124.
5. Кравченко В.О. Кадрова безпека — основа економічної безпеки підприємства // *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 301–305.
6. Ляшенко О.М., Криль Я.М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(2). С. 274–279.
7. Никифоренко В.Г. Інтелектуальний капітал як основа економічної безпеки підприємства // *Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2013. № 26(205). С. 139–148.
8. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21, Ч. 2. С. 53–60.
9. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56–61.
10. Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення // *Науковий огляд*. 2014. Том 2, № 1. С. 56–63.

11. Тюріна Н. М., Баксалова О. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 2, Т. 2. С. 230–234.
12. Швайка Л. А. Жидецька Х. В. Деякі питання сутності кадрової безпеки підприємства // *Поліграфія і видавнича справа*. 2012. № 4(56). С. 158–163.
13. Skrynkovskyi R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
14. Skrynkovskyi R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
15. Skrynkovskyi R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
16. Skrynkovskyi R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.
17. Skrynkovskyi R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.
18. Skrynkovskyi R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Lozovan V., Skrynkovskyi R., Yuzevych V., Yasynskyy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
20. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyi R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Skrynkovskyi R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
22. Skrynkovskyi R. M., Yuzevych V. M., Kataiev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
23. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyi R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255.
24. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyi R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231.
25. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyi R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyi R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyi R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
28. Skrynkovskyi R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
29. Sopilnyk L., Skrynkovskyi R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
30. Yuzevych V., Skrynkovskyi R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
31. Мельник О. Г. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій* : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
32. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.

33. Серняк І.І. *Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2019. 20 с.
34. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
35. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
36. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
37. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
38. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В. Фінансовий стан підприємств: сутність, прийоми та методи проведення аналізу // *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 47–49.
39. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Коваль Н.М., Галелюк М.М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128.
40. Скриньковський Р.М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 201–205.
41. Скриньковський Р.М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти // *Молодий вчений*. 2015. № 3(2). С. 48–51.
42. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Леськів С.Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
43. Скриньковський Р.М. Діагностика ефективності реклами в діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 240–244.
44. Скриньковський Р.М. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 207–215.
45. Скриньковський Р.М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.
46. Скриньковський Р.М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
47. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
48. Скриньковський Р.М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
49. Скриньковський Р.М., Візняк Ю.Я., Павловські Г., Коропецький О.О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228.
50. Скриньковський Р.М., Ключак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
51. Скриньковський Р.М., Ключак О.В., Процевят О.С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163–170.
52. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Семчук Ж.В., Коропецький О.О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
53. Скриньковський Р.М., Крамар Р.І., Гарасим П.С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
54. Скриньковський Р.М., Максимчук Я.С., Харук К.Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.
55. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
56. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
57. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
58. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Костюк Н.Р., Коропецький О.О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.

59. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Пирожак Є.К., Томюк І.М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.
60. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Костюк Н.Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
61. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Візняк Ю.Я., Горічко Х.І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 165–172.
62. Скриньковський Р.М., Харук К.Б., Заброцька О.В. Параметри діагностики кредитоспроможності підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 114–117.
63. Скриньковський Р.М., Шпак О.Г. Бізнес-діагностика підприємства як особливий вид консультаційних послуг // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 110–114.
64. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.
65. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
66. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
67. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
68. Воронка О.З. *Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія*. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
69. Гнилицька Л.В. *Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія*. Київ : КНЕУ, 2012. 305 с.
70. Коптева Г.М. *Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: монографія*. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. 254 с.
71. *Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерями: монографія* / За ред. проф. В.С. Сідака, проф. І.П. Мігус. Черкаси : Маклаут, 2012. 258 с.

#### References

1. Abliazova N.R. Kadrova bezpeka v systemi upravlinnia pidpriemstvom // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. Vyp. 22. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
2. Burda I.Y. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva ta mistse v nii kadrovoi bezpeky // *Efektivna ekonomika*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=743> (date of access: 01.09.2023).
3. Harmash S. Kadrova bezpeka yak ekonomichna katehoriia v aspekti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva (poniatiinyi aparat ta funktsii) // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. 2022. № 4. S. 44–49.
4. Koptieva H.M. Kadrova bezpeka pidpriemstva: sutnist, skladovi ta zabezpechennia // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. 2020. № 2. S. 119–124.
5. Kravchenko V.O. Kadrova bezpeka — osnova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2014. № 1. S. 301–305.
6. Liashenko O.M., Kryl Y.M. Kadrova bezpeka u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*. 2013. № 25(2). S. 274–279.
7. Nykyforenko V.H. Intelektualnyi kapital yak osnova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // *Naukovyi visnyk ONEU. Vseukrainska asotsiatsiia molodykh naukovtsiv. Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia*. 2013. № 26(205). S. 139–148.
8. Panchenko V.A. Mistse kadrovoi bezpeky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2018. Vyp. 21, Ch. 2. S. 53–60.
9. Pysarevska H.I. Napriamy vdoskonalennia kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi yak napriam stratehii upravlinnia personalom // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2020. Vyp. 37. S. 56–61.
10. Slipa O.Z. Kadrova bezpeka pidpriemstva: poniattia, struktura ta osnovni mekhanizmy yii zabezpechennia // *Naukovyi ohliad*. 2014. Tom 2, № 1. S. 56–63.
11. Tiurina N.M., Baksalova O.M. Kadrova bezpeka yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2013. № 2, T. 2. S. 230–234.

12. Shvaika L.A. Zhydetska Kh.V. Deiaki pytannia sutnosti kadrovoi bezpeky pidpriumstva // *Polihrafiia i vydavnycha sprava*. 2012. № 4(56). S. 158–163.
13. Skrynkovskyy R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
14. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
15. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.
18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskyy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
20. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
22. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
23. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255.
24. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231.
25. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
28. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
29. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
30. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
31. Melnyk O.H. *Systemy diahnozyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriumstv: polikryterialna kontseptsiia ta instrumentarii*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
32. Noga I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnozyka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriumstvamy // *Biznes Inform.* 2016. № 9. S. 241–245.
33. Serniak I.I. *Formuvannia ta rozvytok sotsialnoho instrumentarii upravlinnia personalom pidpriumstva*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2019. 20 s.

34. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
35. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
36. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
37. Skrynkovskyy R.M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostyky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
38. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V. Finansovy stan pidpriemstv: sutnist, pryimy ta metody provedennia analizu // *Ekonomika ta derzhava*. 2014. № 3. S. 47–49.
39. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Koval N.M., Haleliuk M.M. Diahnostyka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohystychnoi systemy pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 2. S. 123–128.
40. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka postachalnytskoi ta zbutovoi diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 7. S. 201–205.
41. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka lohystychnoi diialnosti pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty // *Molodyi vchenyi*. 2015. № 3(2). S. 48–51.
42. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoї i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
43. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka efektyvnosti reklamy v diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 6. S. 240–244.
44. Skrynkovskyy R.M. Poelementna biznes-diahnostyka diialnosti pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 1. S. 207–215.
45. Skrynkovskyy R.M. Metodychni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.
46. Skrynkovskyy R.M. Osvitno-fakhovy potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
47. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
48. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva: kontseptsii ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
49. Skrynkovskyy R.M., Vizniak Y.Y., Pawlowski G., Koropetskyi O.O. Diahnostyka dyversyfikatsiinykh protsesiv na pidpriemstvi // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 223–228.
50. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V. Diahnostyka rivnia hotovnosti pidpriemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
51. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V., Protseviat O.S. Diahnostyka eksportnoho potentsialu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 4. S. 163–170.
52. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Semchuk Z.V., Koropetskyi O.O. Diahnostyka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpriemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
53. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
54. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostyka ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.
55. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
56. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpriemstva stanu zovnishnoho seredovyshcha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
57. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
58. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Kostyuk N.R., Koropetskyi O.O. Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
59. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Pyrozhak Y.K., Tomiuk I.M. Diahnostyka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.

60. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Kostyuk N. R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostryka rynkovoï vartosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
61. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V., Vizniak Y. Y., Horichko K. I. Diahnostryka finansovoho stanu pidpryiemstva z metoiu poperedzhennia kryzy ta identyfikatsii bankrutstva // *Biznes Inform.* 2016. № 2. S. 165–172.
62. Skrynkovskyy R. M., Kharuk K. B., Zabrotska O. V. Parametry diahnostryky kredytopromozhnosti pidpryiemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky.* 2014. Vyp. 8(1). S. 114–117.
63. Skrynkovskyy R. M., Shpak O. H. Biznes-diahnostryka pidpryiemstva yak osoblyvyi vyd konsultatsiinykh posluh // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy.* 2017. Vyp. 3. S. 110–114.
64. Skrynkovskyy R., Dmytrieva Y., Chubenko A. Diahnostryka mozhlyvostei pidpryiemstva shchodo utrymanna klientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 9. S. 45–50.
65. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostryka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpryiemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 6. S. 130–134.
66. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostryka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 8. S. 52–57.
67. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 7. S. 49–54.
68. Voronka O. Z. *Mekhanizm zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpryiemstv vysokotekhnolohichnoho sektoru ekonomiky*: monohrafiia. Lviv: Halytska vydavnycha spilka, 2020. 231 s.
69. Hnylytska L. V. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva*: monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2012. 305 s.
70. Koptieva H. M. *Teoriia ta metodolohiia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv torhovelnoho pidpryiemstva*: monohrafiia. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2020. 254 s.
71. *Kadrova bezpeka subiektiv hospodarskoi diialnosti: menedzhment insaideramy*: monohrafiia / Za red. prof. V. S. Sidaka, prof. I. P. Mihus. Cherkasy: Maklout, 2012. 258 s.



УДК 65.01:658

**Ванькович Любомир Ярославович**  
*кандидат економічних наук*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Vankovych Liubomyr**  
*PhD in Economics*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0001-8776-8511

**Далик Володимир Петрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Dalyk Volodymyr**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0004-2270

**Ткач Степан Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Tkach Stepan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-7025-5373

**Ключук Роман Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Kliuchuk Roman**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0000-1682-8994

**Торбич Андрій Віталійович**  
*фізична особа — підприємець*  
**Torbuch Andrii**  
*Private Entrepreneur*  
ORCID: 0009-0001-0595-0190

**Тимкевич Тарас Сергійович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Tymkevych Taras**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0007-8964-8469

**Торбич Богдан Віталійович**  
*фізична особа — підприємець*  
**Torbuch Bohdan**  
*Private Entrepreneur*  
ORCID: 0009-0008-7888-1545

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9175

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGES

**Анотація.** У статті розкрито особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Визначено, що концепцію конкурентних переваг можна визначити як особливості та атрибути продукту чи послуги, які дають підприємству певні переваги над його конкурентами. З'ясовано, що управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування конкурентних переваг (збереження та розвитку існуючих, створення нових) для адаптації до вимог зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового успіху підприємства. Виявлено, що процес формування конкурентних переваг включає створення конкурентних переваг, тобто процес набуття нових специфічних властивостей і технологій, які дають підприємству переваги над конкурентами, а також процес зміцнення. Встановлено, що метою управління конкурентними перевагами є сукупність відносин, що виникають всередині підприємства й між підприємством та іншими суб'єктами ринку в процесі досягнення переваги над конкурентами. Виділено основні завдання управління конкурентними перевагами підприємства. Розкрито особливості процесу управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних ситуаціях. Визначено, що основними пріоритетами у формуванні конкурентних переваг є збільшення частки нематеріальних активів, розуміння способів створення доданої вартості шляхом інноваційної оренди, швидкість комерціалізації та впровадження інновацій, скорочення життєвого циклу товарів і послуг, зростання споживчого попиту. Встановлено, що управління конкурентними перевагами вважається платформою для нецінової конкуренції. Проведене дослідження враховує окремі ідеї та деякі положення, теоретичні і практичні аспекти формування й використання систем економічної діагностики діяльності підприємства, включаючи основні положення і інструментарій для аналізу й оцінювання його результатів і розвитку в сучасних умовах. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень при удосконаленні системи та інструментарію діагностики відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища в сучасних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, цілі підприємства, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, економічна діагностика, бізнес-процеси, стратегія, результати.

**Summary.** The article reveals the features of management of enterprise competitive advantages. It has been determined that the concept of competitive advantage can be defined as the features and attributes of a product or service that give an enterprise certain advantages over its competitors. It has been established that managing competitive advantages is a conscious process of forming competitive advantages (preserving and developing existing ones, creating new ones) to adapt to the requirements of the external environment and ensure the long-term success of the enterprise. It was revealed that the process of forming competitive advantages includes the creation of competitive advantages, that is, the process of acquiring new specific properties and technologies that give the company an advantage over competitors, as well as the process of strengthening. It has been established that the goal of managing competitive advantages is a set of relationships that arise within the enterprise and between the enterprise and other market entities in the process of achieving an advantage over competitors. The main tasks of managing the competitive advantages of an enterprise are highlighted. The features of the process of managing the competitive advantages of an enterprise in modern situations are revealed. It has been determined that the main priorities in the formation of competitive advantages are increasing the share of intangible assets, understanding ways to create added value through innovative leasing, the speed of commercialization and innovation, reducing the life cycle of goods and services, and growing consumer demand. It has been established that the management of competitive advantages is considered a platform for non-price competition. The study takes into account individual ideas and some provisions, theoretical and practical aspects of the formation and use of economic diagnostic systems for enterprise activities, including the main provisions and tools for analyzing and assessing its results and development in modern conditions. All this must be taken into account in the future for further research when improving the system and tools for diagnosing the compliance of the competitive strategy of an enterprise with the state of the external environment in modern conditions.

**Key words:** enterprise, enterprise goals, competitive advantages, competitiveness, economic diagnostics, business processes, strategy, results.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах конкуренції сьогодні досить складно утримати конкурентні позиції на ринку. Визначення своєї позиції в конкурентному середовищі та успіш-

на діяльність у ньому є одним із найважливіших кроків в управлінні конкурентними перевагами. Досягнення підприємством конкурентних переваг є однією з найважливіших категорій ринкової

економіки, яка характеризується здатністю підприємства своєчасно та ефективно адаптуватися до умов зовнішнього ринкового середовища, що швидко змінюється, протистояти явищам економічної кризи, щоб вижити.

Альтернативні та багатосторонні напрямки позиціонування на ринку, необхідність ефективного стратегічного планування та управління для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, необхідність оптимізації ресурсного потенціалу та управління капіталом тощо — це лише мала частина серйозних проблем, з якими стикається кожне підприємство у контексті управління конкурентними перевагами. Сучасні підприємства потребують пошуку рішень, тому для них вкрай важливо приймати ефективні управлінські рішення для забезпечення та підвищення конкурентних переваг. Основним напрямком забезпечення та контролю стратегічної конкурентоспроможності підприємства, незалежно від його форми власності, сфери діяльності та розміру, є формування та управління конкурентними перевагами. Тому проблема визначення сутності та особливостей управління конкурентними перевагами підприємства є дуже актуальною та потребує всебічного розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні питання управління конкурентними перевагами підприємства є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, ці питання досліджували такі науковці та практики: В. Бугас [1], Ю. Гончаров [2], А. Касич [3; 4], І. Кузнецова [5], А. Левицька [6], С. Легомінова [7], В. Матвеев [8], Л. Михальчук [9], С. Невмержицька [10], І. Труніна [11], Т. Халімон [12] та інші. Поряд з тим, тут доцільно також відмітити, що не до кінця є розкритими є питання, які стосуються особливостей управління конкурентними перевагами підприємства, з урахуванням теоретичних і практичних аспектів формування й використання систем економічної діагностики діяльності підприємства, включаючи основні положення і інструментарій для аналізу й оцінювання його результатів і розвитку в сучасних умовах [13–70].

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних конкурентних умовах ефективність підприємства прямо пропорційна його ефективності в управлінні конкурентними перевагами. Сучасні ринки характеризуються невизначеністю та волатильністю. Економічне середовище вимагає від підприємств постійного моніторингу якості управління та контролю ефективності формування та управління конкурентними перевагами у своїй діяльності. Адже саме якісний менеджмент у поєднанні з ефективною системою управління конкурентними перевагами визначає здатність

підприємства побудувати та утримувати лідируючі конкурентні позиції в обраній сфері діяльності.

На сучасному етапі розвитку ринку першочергового значення набуває процес управління конкурентними перевагами підприємства та його доцільне використання для швидкої адаптації до впливу ринкового середовища. Створення умов і засобів для вирішення завдань економічної безпеки, динамічного та ефективного розвитку, реалізації соціальних програм, підвищення продуктивності праці та збалансування корпоративної економічної системи забезпечується ефектом конкурентних переваг [11].

Оскільки єдиного правильного підходу до створення конкурентних переваг на підприємстві не існує, головним завданням керівників підприємства є, перш за все, точно визначити ті конкурентні характеристики, які дають підприємству певні переваги перед безпосередніми конкурентами. Тобто підприємства в сучасній ситуації зацікавлені не тільки в отриманні конкурентних переваг, а й у створенні стійких конкурентних переваг. Це теж принципова різниця в управлінні конкурентними процесами в українських та іноземних підприємствах. Українським підприємствам важливо отримати хоч якісь переваги через зниження витрат, дешеву робочу силу тощо, тому щоб створити стійкі конкурентні переваги, вони потребують професійної легітимності та відповідної розробки стратегії.

Концепцію конкурентних переваг можна визначити як особливості та атрибути продукту чи послуги, які дають підприємству певну перевагу над його конкурентами. Конкурентні переваги встановлюються як концентроване вираження переваг над конкурентами в економічній, технологічній та організаційній сферах підприємницької діяльності [1].

Так, конкурентні переваги підприємства — це поєднання наявних ресурсів (сировина, простір, робоча сила, управління, технології, інформація, маркетинг тощо) та їх використання, яке забезпечує більші можливості виробництва та розподілу. Саме ці ресурси служать джерелом формування конкурентних переваг. Тому в процесі господарської діяльності особливо важливим є налагодження системи управління з метою створення та ефективного використання існуючих і потенційних конкурентних переваг. Це дозволить забезпечити успішну роботу кожного підприємства [6].

Управління конкурентними перевагами — це свідомий процес формування конкурентних переваг (збереження та розвиток існуючих, створення нових) для адаптації до вимог зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Із запропонованого визначення видно, що процес формування конкурентних переваг включає створення конкурентних переваг, тобто процес

набуття нових специфічних властивостей і технологій, які дають підприємству перевагу над конкурентами, а також процес зміцнення. Підтримання конкурентних переваг — процес підтримки конкурентних переваг, досягнутий шляхом удосконалення існуючих функцій і технологій підприємства темпами, які не дозволяють конкурентам обігнати його. Зі свого боку, розвиток конкурентних переваг — це процес активного вдосконалення можливостей і характеристик підприємства з метою збільшення дистанції між підприємством та його найближчими конкурентами.

Метою управління конкурентними перевагами є сукупність відносин, що виникають всередині підприємства й між підприємством та іншими суб'єктами ринку в процесі досягнення переваги над конкурентами. Предметом управління конкурентними перевагами є цілеспрямована діяльність щодо створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг. Метою управління конкурентними перевагами є розробка та впровадження ефективних конкурентних стратегій для забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку.

Основні завдання управління конкурентними перевагами: визначити досягнутий конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства; розробити набір ефективних конкурентних стратегій і забезпечити їх реалізацію; оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

Якщо узагальнити підхід, запропонований у науковій літературі [2], то можна виділити наступні особливості процесу управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних ситуаціях: надійність і характер конкурентних переваг визначаються системною та комплексною роботою підприємства в цьому напрямку; розвиток і ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг; багатоаспектність розвитку світового ринку зумовлює прагнення підприємства одночасно використовувати чинники високого рівня (інновації, кваліфікація, технології) і традиційні чинники (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, збільшення виробництва); підприємства в країнах, що розвиваються, все більше використовують свої технологічні конкурентні переваги; досить великий перелік конкурентних переваг вимагає формування значних фінансових і унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливість динамічного розвитку підприємств країн, що розвиваються.

Ключові вимоги (те, що відрізняє підприємство від конкурентів) мають бути реальними, виразними та важливими. У той же час їх неможливо врахувати без визначення можливостей або цінності, яку створює підприємство. Сьогодні в підприємницькій діяльності все більшого значення набувають такі ресурси, які не мають матеріальної форми, але

впливають на формування результатів підприємницької діяльності, перспектив розвитку [12].

Останнім часом підприємства все більше уваги приділяють правильному та ефективному розподілу фінансових ресурсів, адже від цього залежить подальша їх діяльність. Однак, оскільки ситуація все ще дуже складна, завдання полягає в тому, щоб створити системне бачення поетапного процесу розвитку конкурентних переваг. Основними цілями підприємств для отримання певних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, покращення іміджу підприємств, залучення нових інвесторів та забезпечення напрямку розвитку в довгостроковій перспективі. На цьому етапі можна запропонувати наступні методи досягнення поставленої мети: оптимізувати розподіл ресурсів підприємства, щоб забезпечити максимальну ефективність використання та мінімізувати додаткові витрати; визначити зміст та характер можливих конкурентних переваг конкретного підприємства (оцінка ступеня конкурентоспроможності при оцінці рівня конкурентних переваг залежно від підприємств-конкурентів); створити стратегічний план підприємства, який передбачає системне бачення змісту дій, необхідних для створення комплексних конкурентних переваг в довгостроковій перспективі [4].

Підприємства повинні не тільки реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюється, але й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовувати новітні підходи до збільшення конкурентних переваг, впроваджувати сучасні технології та проводити постійно планомірні дослідження ринку.

Отже, процес управління конкурентними перевагами набуває форми складної серії взаємопов'язаних кроків. Першим кроком є розробка стратегії розвитку підприємства, яка повністю відповідає вимогам сучасної теорії та практики менеджменту. Але розвиток означає покращення кількісних і якісних показників і характеристик діяльності підприємства, а це можливо лише через розвиток конкурентних переваг. На другому етапі досліджується зовнішнє середовище для виявлення суттєвих і кількісних характеристик конкурентних переваг, характерних для підприємств галузі або підприємств-конкурентів. Третій етап передбачає систематизацію умов, необхідних для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та визначення ступеня відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг від галузі та конкурентів. Четвертий крок полягає у визначенні змісту ефективних інструментів і заходів, реалізація яких дає можливість підприємству поступово розвивати конкурентні переваги і таким чином просувати себе та забезпечуючи необхідні ресурси [4].

Ключовими чинниками управління конкурентними перевагами підприємства є: державна

та регіональна політика (закони, діяльність спеціальних органів, податкова та митна політика, особливо в митній сфері); прямі конкуренти та виробники товарів-субститутів (товарів, що належать до різних галузей, але задовольняють схожі потреби); постачальники і клієнти підприємства (вивчається ступінь монополії); бар'єри входу в галузь (набір фінансових, організаційних, управлінських і технічних умов, необхідних для створення бізнесу даного профілю) [8].

Управління конкурентними перевагами підприємства на основі сценарного підходу передбачає прогнозування розвитку підприємства на основі різноманітних сценаріїв, які можна розробити за допомогою системно-динамічних методів та орієнтованих підходів. При цьому для прогнозування розвитку підприємства зручно використовувати системно-динамічні методи, а для прогнозування поведінки споживачів — клієнтоорієнтовані підходи. Комбінуючи ці методи, можна створити сценарну модель прогнозування розвитку підприємства з урахуванням особливостей поведінки споживачів.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають застосування стратегічного планування та стратегічного менеджменту з орієнтацією на ринок, методів «ситуаційного менеджменту», орієнтації на довгостроковий успіх бізнесу та активного впливу на споживачів. Для забезпечення ефективної ринкової діяльності кожного підприємства все більшого значення набувають швидкість здійснення економічних і політичних реформ, національна економіка, загальний стан підприємств і методи державного регулювання корпоративної діяльності [10].

Складання списку конкурентних переваг підприємства має базуватися на неупередженому розподілі. Тому, наприклад, підходи, орієнтовані на конкуренцію, клієнтоорієнтованість і ресурсорієнтованість, вважаються найбільш оптимальними в експортних галузях. Конкурентний підхід передбачає конкурентний розвиток, що враховує конкурентні переваги як конкурентів, так і підприємства. Клієнтоцентричний підхід враховує потреби різних категорій клієнтів (споживачів) для створення конкурентних переваг. Ресурсний підхід важливий лише в тому випадку, якщо підприємство використовує сировину інших постачальників. Це правило характерне для конкурентоспроможних підприємств, які прагнуть до високого рівня інновацій, використовуючи лише матеріали від обраних постачальників і виробляючи переважно нові продукти [9].

Стійкі конкурентні переваги виникають на стику між зовнішніми можливостями та внутрішніми унікальними перевагами підприємства, вираженими через чинники успіху в галузі. Оволодіння галузевими чинниками успіху створює необхідні умови — загальноприйнятну систему цінностей для споживачів. Це достатня передумова для встанов-

лення стійких конкурентних переваг над конкурентами, яка виділить підприємство на ринку [5].

В умовах сьогодення підприємства активно здійснюють інноваційні зміни у виробничо-організаційній структурі та стежать за процесом формування конкурентних переваг. Насправді конкурентні переваги походять від певних дій. Тоді конкурентні переваги вже виступають як причини для подальших змін, оскільки сформовані конкурентні переваги дають підприємству переваги в одній із сфер його діяльності. Отримання та збереження конкурентних переваг багато в чому залежить від джерела конкурентних переваг. На основі систематичного аналізу цих джерел концепція поєднує ринковий і ресурсний підходи для досягнення стійких конкурентних переваг і керується контекстуальними характеристиками ринку, пов'язаними з мінливістю та диференціацією споживчих переваг [12].

Тому для того, щоб отримати конкурентні переваги та переконати інших учасників ринку, потрібно відповідати таким вимогам: 1. Чи вигідно виділяється підприємство серед своїх конкурентів? 2. Забезпечити високу позицію на ринку в довгостроковій перспективі. 3. Задовольняти потреби споживачів. 4. Потрібно базуватися на можливостях підприємства та його відмінних рисах, які відрізняють його від інших подібних підприємств. 5. Підприємство має бути гнучким і адаптуватися до змін ринкового середовища [2].

Основними пріоритетами у формуванні конкурентних переваг є збільшення частки нематеріальних активів, розуміння способів створення доданої вартості шляхом інноваційної оренди, швидкість комерціалізації та впровадження інновацій, скорочення життєвого циклу товарів і послуг, зростання споживчого попиту. При розробці стратегії конкурентних переваг за участю всіх зацікавлених суб'єктів слід робити акцент на інформації, що підвищує вірогідність прийняття ефективних управлінських рішень [7].

Управління конкурентними перевагами підприємства створює баланс між стратегічним і конкурентним напрямом діяльності та розвитку підприємства. При реалізації конкурентних переваг необхідно приділяти увагу інтеграції конкурентоспроможності підприємства та основних підприємницьких вимог. Сутність управління конкурентними перевагами підприємства полягає в забезпеченні конкурентного механізму, зміст якого виражається в нормах і правилах функціонування підприємства в економічній системі координат. Ключовим чинником управління конкурентними перевагами підприємства є інновації. Стале управління конкурентними перевагами підприємства є результатом системного підходу, який включає такі елементи, як інформаційно-аналітична підтримка, оптимізація виробничого процесу та управління збутом продукції.

Управління конкурентними перевагами вважається платформою для нецінової конкуренції. У неціновій конкуренції роль ціни не зменшується, але як джерела конкурентних переваг виділяються унікальні характеристики товару, висока якість і функціональні характеристики, а також можливості підприємства. Крім того, в умовах нецінової конкуренції всі зусилля підприємства спрямовані в творче русло і не призводять до руйнування. Таким чином, управління конкурентними перевагами підприємства має відповідати таким критеріям, як повнота, якість, надійність, актуальність, оперативність, різноманітність, доступність, динамічність і стратегічність. Управління конкурентними перевагами стосується розробки та вибору конкурентних стратегій, тобто стратегій, які найкраще та найефективніше використовують наявні можливості. Головною особливістю тут є адаптація можливостей підприємства до конкретних ринкових умов через визначення основних стратегій управління конкурентоспроможністю.

Виклад основного матеріалу дослідження містить результати комплексного, системного аналізу літератури [1–12], а також включає окремі ідеї та деякі положення, теоретичні і практичні аспекти формування й використання систем

економічної діагностики діяльності підприємства, включаючи основні положення і інструментарій для аналізу й оцінювання його результатів і розвитку в сучасних умовах [13–70].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведено дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–70], дало можливість висвітлити основні засади управління конкурентними перевагами підприємства. У ході дослідження визначено сутність поняття «управління конкурентними перевагами», під яким розуміється свідомий процес формування конкурентних переваг (збереження та розвиток існуючих, створення нових) для адаптації до вимог зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового успіху підприємства; виділено особливості процесу управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах; розглянуто процес отримання певних конкурентних переваг; виокремлено ключові чинники управління конкурентними перевагами підприємства. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень при удосконаленні системи та інструментарію діагностики відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища в сучасних умовах.

#### Література

1. Бугас В.В., Невмержицька С.М., Бугас Н.Р. Управління конкурентними перевагами підприємства // *Modern economics*. 2018. № 11. С. 34–37.
2. Гончаров Ю.В., Куппер О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства // *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 1. С. 178–181.
3. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств // *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
4. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства // *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.
5. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель // *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2010. Вип. 40. С. 68–71.
6. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
7. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 250–255.
8. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства // *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 179–184.
9. Михальчук Л.В., Батуріна І.В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах // *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 3. С. 152–156.
10. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 223–230.
11. Труніна І.М. *Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності* : монографія. Харків : Точка, 2013. 436 с.
12. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 24, Ч. 1. С. 152–156.
13. Skrynkovskiy R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.

14. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
15. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering.* 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(4). P. 188–214.
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science.* 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.
18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science.* 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskyy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
20. Lozovan V., Dzhalala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science.* 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
22. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataiev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences.* 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
23. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(1). P. 235–255.
24. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2020. № 6(4). P. 211–231.
25. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR).* 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science.* 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics.* 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
28. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy.* 2018. № 1. C. 231–236.
29. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science.* 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
30. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP).* 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2021. № 7(1), P. 192–210. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>
32. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ.* 2016. № 9. С. 241–245.
33. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science.* 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>

34. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
35. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
36. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
37. Скриньковський Р. М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
38. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В. Фінансовий стан підприємств: сутність, прийоми та методи проведення аналізу // *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 47–49.
39. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128.
40. Скриньковський Р. М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 201–205.
41. Скриньковський Р. М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти // *Молодий вчений*. 2015. № 3(2). С. 48–51.
42. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
43. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності реклами в діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 240–244.
44. Скриньковський Р. М. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 207–215.
45. Скриньковський Р. М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.
46. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
47. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
48. Скриньковський Р. М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
49. Скриньковський Р. М., Візняк Ю. Я., Павловські Г., Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228.
50. Скриньковський Р. М., Ключак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
51. Скриньковський Р. М., Ключак О. В., Процевят О. С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163–170.
52. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
53. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
54. Скриньковський Р. М., Максимчук Я. С., Харук К. Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.
55. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
56. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
57. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
58. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н. Р., Коропецький О. О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.
59. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Пирожак Є. К., Томюк І. М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.



60. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Костюк Н. Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
61. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Візняк Ю. Я., Горічко Х. І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 165–172.
62. Скриньковський Р. М., Харук К. Б., Заброцька О. В. Параметри діагностики кредитоспроможності підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 114–117.
63. Скриньковський Р. М., Шпак О. Г. Бізнес-діагностика підприємства як особливий вид консультаційних послуг // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 110–114.
64. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.
65. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
66. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
67. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
68. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
69. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
70. Мельник О. Г. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій* : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.

#### References

1. Buhas V. V., Nevmerzhytska S. M., Buhas N. R. Upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpryemstva // *Modern economics*. 2018. № 11. S. 34–37.
2. Honcharov Y. V., Kupper O. P. Upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpryemstva // *Ekonomichnyi analiz*. 2017. T. 27, № 1. S. 178–181.
3. Kasych A. O. Vtilennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitshyznianskykh pidpryemstv // *Biznes Inform*. 2014. № 11. S. 290–294.
4. Kasych A. O., Kharkova Zh. V. Upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpryemstva // *Ekonomichnyi analiz*. 2016. T. 25, № 2. S. 79–85.
5. Kuznetsova I. O. Formuvannia stiikykh konkurentnykh perevah: kontseptualna model // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. Odesa, 2010. Vyp. 40. S. 68–71.
6. Levytska A. O. Konkurentni perevahy pidpryemstva: sutnist ta dzherela formuvannia // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2012. № 4, T. 1. S. 51–54.
7. Lehominova S. V. Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpryemstv // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. Vyp. 18. S. 250–255.
8. Matvieiev V. V. Sutnist stratehichnoho upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpryemstva // *Molodyi vchenyi*. 2015. № 2(17). S. 179–184.
9. Mykhalchuk L. V., Baturina I. V. Konkurentne seredovyshe pidpryemstva u suchasnykh umovakh // *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*. 2014. № 3. S. 152–156.
10. Lavrynenko E. T., Nevmerzhytska S. M. Upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpryemstva // *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. Vyp. 6(17). S. 223–230.
11. Trunina I. M. *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti subiektiv pidpryemnytskoi diialnosti*: monohrafiia. Kharkiv: Tochka, 2013. 436 s.
12. Khalimon T. M. Upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpryemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2017. Vyp. 24, Ch. 1. S. 152–156.
13. Skrynkovsky R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
14. Skrynkovsky R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>

15. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.
18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskiy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
20. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
22. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataiev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
23. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255.
24. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231.
25. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
28. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
29. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
30. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1), P. 192–210. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>
32. Noga I. M., Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform*. 2016. № 9. S. 241–245.
33. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
34. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.

35. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka konkurentospromozhnosti produktsii pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
36. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
37. Skrynkovskyy R. M. Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostyky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
38. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V. Finansovy stan pidpryiemstv: sutnist, pryimy ta metody provedennia analizu // *Ekonomika ta derzhava*. 2014. № 3. S. 47–49.
39. Skrynkovskyy R. M., Kostiuk N. R., Koval N. M., Haleliuk M. M. Diahnostyka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohystychnoi systemy pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 2. S. 123–128.
40. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka postachalnytskoi ta zbutovoi diialnosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 7. S. 201–205.
41. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka lohystychnoi diialnosti pidpryiemstva: teoretyko-metodychni aspekty // *Molodyi vchenyi*. 2015. № 3(2). S. 48–51.
42. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Leskiv S. R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoi i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
43. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka efektyvnosti reklamy v diialnosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 6. S. 240–244.
44. Skrynkovskyy R. M. Poelementna biznes-diahnostyka diialnosti pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 1. S. 207–215.
45. Skrynkovskyy R. M. Metodychni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.
46. Skrynkovskyy R. M. Osvitno-fakhovy potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
47. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpryiemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
48. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostyky innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva: kontseptsii ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
49. Skrynkovskyy R. M., Vizniak Y. Y., Pawlowski G., Koropetskyi O. O. Diahnostyka dyversyfikatsiinykh protsesiv na pidpryiemstvi // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 223–228.
50. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V. Diahnostyka rivnia hotovnosti pidpryiemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
51. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V., Protseviat O. S. Diahnostyka eksportnoho potentsialu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 4. S. 163–170.
52. Skrynkovskyy R. M., Kostiuk N. R., Semchuk Z. V., Koropetskyi O. O. Diahnostyka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpryiemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
53. Skrynkovskyy R. M., Kramar R. I., Harasym P. S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
54. Skrynkovskyy R. M., Maksymchuk Y. S., Kharuk K. B. Diahnostyka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.
55. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
56. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpryiemstva stanu zovnishnoho seredovyshcha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
57. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
58. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Kostiuk N. R., Koropetskyi O. O. Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
59. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Pyrozhak Y. K., Tomiuk I. M. Diahnostyka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.
60. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Kostiuk N. R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoi vartosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.

61. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V., Vizniak Y. Y., Horichko K. I. Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva z metoiu poperedzhennia kryzy ta identyfikatsii bankrutstva // *Biznes Inform.* 2016. № 2. S. 165–172.
62. Skrynkovskyy R. M., Kharuk K. B., Zabrotska O. V. Parametry diahnostyky kredytopromozhnosti pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky.* 2014. Vyp. 8(1). S. 114–117.
63. Skrynkovskyy R. M., Shpak O. H. Biznes-diahnostyka pidpriemstva yak osoblyvyi vyd konsultatsiinykh posluh // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy.* 2017. Vyp. 3. S. 110–114.
64. Skrynkovskyy R., Dmytrieva Y., Chubenko A. Diahnostyka mozhlyvostei pidpriemstva shchodo utrymanna kliientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 9. S. 45–50.
65. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 6. S. 130–134.
66. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostyka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 8. S. 52–57.
67. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 7. S. 49–54.
68. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science.* 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
69. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science.* 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
70. Melnyk O. H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsiiia ta instrumentarii*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, 2010. 344 s.

УДК 316.4:338.245

**Варналій Захарій Степанович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Varnalii Zakharii**

*D.Hab., Professor,*

*Professor of the Department of Finance*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0002-6654-8760

**Пампуха Ігор Володимирович**

*кандидат технічних наук, доцент,  
начальник науково-дослідного центру*

*Військового інституту*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Pampukha Ihor**

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,*

*Head of the Research Center*

*Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0002-4807-3984

**Федченко Олексій Петрович**

*кандидат військових наук, старший науковий співробітник,  
старший науковий співробітник науково-дослідного центру*

*Військового інституту*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Fedchenko Oleksii**

*PhD in Military Sciences, Senior Research Fellow,*

*Senior Research Fellow at the Research Center*

*Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0003-1343-3828

**Толок Ігор Вікторович**

*кандидат педагогічних наук, доцент*

*Командування Сухопутних військ*

**Tolok Ihor**

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor*

*Ground Forces Command*

ORCID: 0000-0001-6309-9608

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9296

**СТВОРЕННЯ СТРУКТУРИ ПАСПОРТУ  
(СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО) ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЛЮДИНИ<sup>1</sup>**

**CREATION OF A PASSPORT STRUCTURE  
(SOCIO-ECONOMIC) TO ENSURE HUMAN  
SOCIAL SECURITY**

<sup>1</sup> Статтю підготовлено в межах виконання проєкту НФД України «Нові геостратегічні загрози соціальній безпеці людини в умовах гібридної війни та шляхи їх запобігання» реєстраційний номер 2021.01/0239

**Анотація.** Дослідження присвячене створенню соціально-економічного паспорту деокупованих територій. Соціально-економічний паспорт – це характеристики, умови та показники, що визначають соціальний та економічний ландшафт окремої місцевості. Він надає огляд демографічного складу, економічної діяльності, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших важливих аспектів, які формують громаду. У межах даного дослідження виокремлено основні складові соціально-економічних паспортів, а відтак – соціально-економічного розвитку тих чи інших територій у складі України. Вгаючись до статистичних даних здійснено розрахунок ймовірності розвитку чи занепаду територій, враховуючи контекст тимчасової окупації та періоду до окупації. На підставі підрахунку ймовірності з'ясовано, чи були ефективними рішення посадових осіб, котрі мали доступ до розподілу фінансового ресурсу на потреби сталого соціально-економічного розвитку. У свою чергу, це дало змогу обґрунтувати необхідність проведення реформ, якщо такі будуть підтримані зі сторони більшості населення. Поняття соціально-економічного розвитку означає сприятливі кількісні, якісні та структурні довгострокові зміни, що відбуваються в економіці та суспільстві певної країни. Він також означає загальну тенденцію розвитку країни, регіону чи іншої територіальної одиниці у сфері всіх видів економічної, соціальної та культурної діяльності та відносин: соціально-виробничих і політико-конституційних. Питання вимірювання соціально-економічного розвитку є важливим та актуальним, враховуючи наявну повномасштабну військову агресію Росії. Систематичний моніторинг змін у сфері соціально-економічного життя тимчасово окупованих територій, є одним з найважливіших завдань сьогодення, зокрема, в системі забезпечення соціальної безпеки людини.

**Ключові слова:** соціально-економічний паспорт, тимчасово окуповані території, фінансовий ресурс, показник, індикатор, соціальна безпека людини.

**Summary.** The research is dedicated to the development of socio-economic profiles for temporarily occupied territories. A socio-economic profile consists of characteristics, conditions, and indicators that define the social and economic landscape of a specific locality. It provides an overview of demographic composition, economic activities, infrastructure, education, health-care, and other important aspects that shape a community. Within the scope of this study, the main components of socio-economic profiles are identified, and, consequently, the socio-economic development of various territories within Ukraine.

Utilizing statistical data, we calculate the likelihood of development or decline of territories, taking into account the context of temporary occupation and the period before occupation. Based on the probability calculations, we assess the effectiveness of decisions made by officials who had access to the distribution of financial resources for sustainable socio-economic development. This, in turn, justifies the need for reforms if supported by the majority of the population.

The concept of socio-economic development implies favorable long-term quantitative, qualitative, and structural changes that occur in the economy and society of a specific country. It also signifies the overall development trend of a country, region, or other territorial entity in all areas of economic, social, and cultural activities and relations, including socio-economic, production-related, and political-constitutional aspects. The issue of measuring socio-economic development is significant and relevant, especially considering the full-scale military aggression by Russia. Systematic monitoring of changes in the socio-economic life of temporarily occupied territories is one of the most crucial tasks in ensuring human social security.

**Key words:** Socio-economic passport, Temporarily occupied territories, Financial resource, Indicator, Metric, Human social security.

**Постановка проблеми.** Вимірювання соціально-економічного розвитку не належить до простих завдань, оскільки дослідженню підлягає багато різних сфер, подій, об'єктів та явищ. У результаті вимірювання отримують конкретні числа, які набувають форми показників або індикаторів. За своєю природою деякі з них мають аспекти, які важко виміряти або взагалі не піддаються вимірюванню, а вивчення взаємозв'язків між ними часто має опосередкований або відкладений характер. Труднощі у вимірюванні пов'язані як з обмеженістю статистичної інформації, тобто доступності джерел інформації, так і з довільними рішеннями дослідника, пов'язаними з включенням до дослідження тих чи інших питань або їх пропуском. Питання вимірювання соціально-економічного розвитку є важливим та актуальним, враховуючи наявну повномасштабну військову агресію Росії. Систематичний моніторинг змін у сфері соціально-економічного життя тимчасово окупованих територій, є одним з найважливіших завдань сьогодення

зокрема, в системі забезпечення соціальної безпеки людини. Разом з тим, це зауваження стосується деокупованих адміністративних одиниць, на котрі чекають низка трансформаційних, інтеграційних та глобалізаційних змін. Існує гіпотеза, котру варто перевірити, що моніторинг змін, які вписуються в широко зрозумілий соціально-економічний розвиток, використовується для перевірки основних цілей таких змін, пов'язаних з підвищенням рівня життя людей, а також є важливою передумовою для проведення соціально-економічної політики.

Оскільки Україною обраний шлях до європейської інтеграції, то він повинен збігатися з іншими учасниками, в тому числі з країнами-засновницями. Розробка соціально-економічних паспортів (профілів) окупованих територій, неможлива без їхньої фактичної деокупації. Разом з тим, проблемним питанням лишається наповнення даних паспортів відповідними соціально-економічними показниками, котрі є відображенням статистичних даних, зібраних за тривалий

проміжок часу. Це, у свою чергу, дасть можливість суттєво підвищити рівень обізнаності демографічною, соціальною, економічною, екологічною та іншими ситуаціями. За обізнаністю можливий процес ідентифікації проблемних питань, котрі у той чи інший спосіб призводять до систематичного занепаду загального рівня соціально-економічного побуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття соціально-економічного розвитку означає сприятливі кількісні, якісні та структурні довгострокові зміни, що відбуваються в економіці та суспільстві певної країни [1]. Він також означає загальну тенденцію розвитку країни, регіону чи іншої територіальної одиниці у сфері всіх видів економічної, соціальної та культурної діяльності та відносин: соціально-виробничих і політико-конституційних [2].

Серед науковців та дослідників існує спільна думка, що методичні та теоретичні підходи до дослідження соціально-економічного розвитку можна аналізувати з трьох різних точок зору: економічної, соціальної та суб'єктивної [3].

В економічному підході зазвичай береться до уваги критерій максимізації економічної корисності [4]. Велике значення надається доходу та його похідним (наприклад, споживчим витратам), які дають змогу виміряти досліджуване явище в числовій категорії. На жаль, такий підхід відображає лише частковий погляд на економічну реальність. Він не бере до уваги такі питання, як: природне середовище, стан здоров'я нації, освіта.

У соціальному підході використовується широкий спектр соціальних індикаторів. Зберігаючи неупереджений характер вимірювання, заповнюються прогалини в тих вимірах життя, які не досліджуються за допомогою економічних індикаторів (наприклад: індикатори участі в культурі). Соціальні індикатори використовуються переважно для опису та моніторингу соціальних тенденцій, виявлення проблем, визначення пріоритетів та оцінки соціально-економічної політики країн [5].

У рамках суб'єктивного підходу дослідження соціально-економічного розвитку пов'язане з використанням суб'єктивних індикаторів, відображених у формі суб'єктивних думок респондентів (наприклад, поточний індикатор споживчої довіри). Вони надають детальну та достовірну інформацію про ті аспекти життя, які неможливо дослідити за допомогою раніше згаданих показників [6]. Показники соціально-економічного розвитку можна класифікувати за різними критеріями. Беручи до уваги традицію використання (час і поширеність використання) даного показника, можна виділити традиційні та «альтернативні» показники. Традиційні заходи використовуються роками і сприймаються дослідниками як класичні, конвенційні, стандартні або, іншими словами, звичні заходи

об'єктивного чи суб'єктивного характеру. Тоді як «альтернативні» заходи розглядаються як додаткові (іноді протилежні) по відношенню до традиційних та офіційно прийнятих заходів. Здебільшого вони ґрунтуються на категоріях, не пов'язаних з цінністю (наприклад, показники зросту і маси тіла, показники захворюваності на окремі хвороби, показники використання енергії) [7].

Традиційні показники поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні показники можуть бути вартісними, тобто вираженими у грошових одиницях (наприклад, у доларах), і кількісними, тобто вираженими у натуральних одиницях (наприклад, у роках). Суб'єктивні показники виражають думку людей щодо обраних проблем соціально-економічного розвитку, в тому числі щодо рівня задоволення потреб людей. Для його визначення використовуються різні види прямих досліджень. У літературі та в економічній практиці роками точаться дискусії щодо об'єктивності та суб'єктивності показників, які можуть бути використані в дослідженнях обраних аспектів соціально-економічного життя. По суті, об'єктивний підхід зосереджується на вимірюванні так званих «твердих фактів» (наприклад, національного доходу на душу населення), а суб'єктивний підхід надає перевагу «м'яким фактам» (наприклад, задоволеності ситуацією з доходами у власному домогосподарстві). Беручи до уваги сферу досліджуваної економічної реальності, заходи соціально-економічного розвитку можна розділити наступним чином:

- часткові показники, тобто: одиничні, спеціалізовані або детальні — використовуються для оцінки одного, вузького елемента досліджуваної реальності (наприклад: відсоток домогосподарств, що мають комп'ютери з доступом до Інтернету);
- синтетичні — використовуються для оцінки економічної реальності або загальних умов життя суспільства у сферах, більших за окрему територію (наприклад, HDI — індекс людського розвитку). У цій групі додатково можна виділити глобальні показники. Це або однозначні показники, що є результатом різних вимірів суспільного життя, які неможливо відокремити і визначити їх вплив на досліджувану сферу (наприклад: валовий внутрішній продукт (ВВП) на душу населення або показник середньої тривалості життя чоловіків і жінок), або комбіновані індикатори, тобто показники, що використовуються для оцінки соціально-економічного розвитку, які отримуються шляхом емпіричного додавання певної кількості змінних — економічних, соціальних та інших (наприклад: індикатор, розрахований за Женевською методикою).

Об'єктивні синтетичні індикатори можна додатково розділити на:

- показники, що базуються на натуральних одиницях (наприклад, Женевський метод);

- показники, що базуються на вартісних одиницях (наприклад, ВВП на душу населення);
- змішані показники (наприклад, ІРЛП).

У групі вартісних показників також можна виділити:

- базові показники систем національних рахунків, наприклад: ВВП, валовий національний дохід (ВНД), показник глобальної норми споживання та показник розширеного споживання
- модифіковані показники систем національних рахунків, наприклад Індекс економічного добробуту MEW, Чистий національний добробут NNW, Індекс добробуту за економічними аспектами EAW, Індекс сталого економічного добробуту ISEW [8].

Зосереджуючись на основних показниках систем національних рахунків, варто зазначити, що ВВП та ВНД на душу населення є традиційно використовуваними показниками, з яких починається аналіз рівня економічного розвитку того чи іншого регіону. Розглядаючись як показники процвітання та економічні показники, вони ґрунтуються на матеріальному багатстві. Їх основні переваги пов'язані з низьким рівнем складності розрахунків та неупередженістю вимірювання [9]. Однак вищезгадані показники відображають лише середні значення, які відображають внутрішню структуру та диспропорції між окремими соціальними групами. Вони не враховують такі аспекти, як, наприклад, житлові умови, природне середовище, ринкова пропозиція, цінність вільного часу, дозвілля, а також обсяг і якість послуг, пов'язаних з такими сферами, як охорона здоров'я, освіта, культурні послуги та інші.

Критика ВВП як мірила соціально-економічного розвитку висловлюється багатьма визнаними і шанованими економістами, в тому числі лауреатами Нобелівської премії. Особливо значний внесок зробили у 2004 році Канеман, Крюгер, Шкаде, Шварц, Стоун [10]. У своїх дослідженнях вони торкалися таких питань: принципи коректного обчислення ВВП, лексикографічні уподобання, пов'язані із задоволенням базових потреб людини, емпіричні дослідження щастя, розподіл доходів, усереднений характер показника, врахування неринкового споживання та неформальних доходів, неврахування зовнішніх екологічних чинників та вичерпання природних запасів.

Соціально-економічний розвиток окремих територій — це зусилля та ініціативи, спрямовані на покращення добробуту, якості життя та економічних умов у досліджуваній місцевості. Він передбачає вирішення різних аспектів життя громад, включаючи економічні можливості, інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я, соціальні послуги та екологічну стійкість. На нашу думку, ключові міркування щодо сприяння соціально-економічному розвитку територій включають наступні аспекти:

- Економічна диверсифікація: заохочення розвитку різноманітних економічних секторів та галузей у сільській місцевості, щоб зменшити залежність від обмежених джерел доходу. Це може включати сприяння диверсифікації сільського господарства, підтримку малих і середніх підприємств та стимулювання підприємництва.
- Розвиток інфраструктури: покращення сільської інфраструктури для сприяння економічній діяльності та підвищення якості життя. Це включає покращення зв'язку, транспортних мереж, доступу до ринків, доступності електроенергії, водопостачання, санітарно-гігієнічних умов та цифрового зв'язку.
- Сільське господарство та сільська промисловість: зміцнювати сільське господарство та сільську промисловість шляхом підтримки сучасних методів ведення сільського господарства, надання доступу до кредитів та технічної допомоги, покращення систем зрошення, сприяння переробці з доданою вартістю та забезпечення доступу фермерів до ринків збуту.
- Освіта та розвиток навичок: інвестувати в програми освіти та розвитку навичок, адаптовані до потреб сільських громад. Це включає покращення доступу до якісної освіти, професійно-технічної підготовки та просування можливостей навчання впродовж життя. Розвиток навичок може розширити можливості сільських мешканців використовувати різноманітні економічні можливості.
- Охорона здоров'я та соціальні послуги: забезпечити доступ до якісних медичних послуг у сільській місцевості шляхом покращення медичних закладів, розвитку телемедицини та підтримки медичних працівників у сільській практиці. Крім того, забезпечити доступ до соціальних послуг, таких як програми соціального забезпечення, доступне житло та ініціативи з розвитку громад.
- Доступ до фінансових послуг: покращити доступ до фінансових послуг, таких як банківські послуги та мікрофінансування, для сільських мешканців. Спрощення доступу до кредитних, ощадних та страхових послуг може підтримати підприємництво, інвестиції та фінансову стабільність у сільських громадах.
- Екологічна стійкість: сприяти впровадженню сталих практик та екологічного менеджменту на сільських територіях. Заохочувати впровадження екологічно чистих методів ведення сільського господарства, використання відновлюваних джерел енергії, збереження природних ресурсів та програм з підвищення екологічної обізнаності.
- Соціальний та культурний розвиток: підтримувати соціальний та культурний розвиток шляхом збереження місцевих традицій, сприяння залученню громади та зміцнення соціальної згуртованості в сільській місцевості. Це може включати організацію громадських заходів, підтримку заходів



з охорони культурної спадщини та сприяння розвитку соціальних мереж.

- Партисипативний підхід: залучати місцеві громади, зацікавлені сторони та низові організації до процесів прийняття рішень, пов'язаних із сільським розвитком. Впроваджувати підходи, що враховують місцеві знання та дають можливість сільським мешканцям брати активну участь у формуванні своїх громад.

Соціально-економічний розвиток окупованих територій можливий лише після фактичного звільнення цих територій від держави-окупанта. Після деокупації захоплених територій, соціально-економічний розвиток вимагає комплексного та багатовимірного підходу, який враховує унікальні виклики та можливості територій. Зосередившись на покращенні економічних можливостей, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, можна досягти сталого розвитку та підвищення добробуту громад.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Важливим кроком у розбудові деокупованих територій є створення соціально-економічного паспорту деокупованих територій. Соціально-економічний паспорт — це характеристики, умови та показники, які визначають соціальний та економічний ландшафт окремої місцевості. Він надає огляд демографічного складу, економічної діяльності, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших важливих аспектів, які формують громаду. У межах даного дослідження, необхідно виокремити основні складові соціально-економічних паспортів, а відтак — соціально-економічного розвитку тих чи інших територій у складі України. Вдаючись до статистичних даних здійснюється розрахунок ймовірності розвитку чи занепаду територій, враховуючи контекст тимчасової окупації та періоду до окупації. На підставі підрахунку ймовірності, також, можливо з'ясувати, чи були ефективними рішення посадових осіб, котрі мали доступ до розподілу фінансового ресурсу на потреби сталого соціально-економічного розвитку. У свою чергу, це дасть нам змогу обґрунтувати необхідність проведення реформ, якщо такі будуть підтримані зі сторони більшості населення.

**Виклад основного матеріалу.** При дослідженні соціально-економічного розвитку використовуються різноманітні показники, що дозволяють, серед іншого, описувати та оцінювати стан економіки в цілому та її секторів, оцінювати наслідки діяльності ринкових суб'єктів та відстежувати тенденції в різних сферах соціально-економічного життя в часовому та просторовому розрізах. При цьому слід підкреслити, що з точки зору суб'єктів споживання соціально-економічний розвиток проявляється насамперед у поліпшенні умов життя населення, в забезпеченні соціальної безпеки людини, а основними інструментами його опису та

оцінки є індикатори споживання. Їх використання забезпечує широкі можливості вимірювання, але це вимірювання вимагає точного відбору змісту та масштабу аналізу.

Аналіз з використанням індикаторів застосування можна проводити на мікро- та макроекономічному рівні. Кожного разу вибір конкретних показників має бути продиктований змістовними та формально-статистичними передумовами. Конкретні методологічні рішення щодо використання показників споживання як вимірників соціально-економічного розвитку проходили різні фази зростання та спаду інтересу дослідників.

На соціально-економічний розвиток окупованих територій можуть впливати безліч показників. Ось деякі ключові фактори, які, на нашу думку, слід враховувати для оцінювання соціальної безпеки людини:

1. Політична стабільність і безпека: наявність стабільного політичного середовища та безпеки має вирішальне значення для соціально-економічного розвитку. Окупація часто призводить до політичної нестабільності та викликів у сфері безпеки, що може перешкоджати інвестиціям, порушувати економічну діяльність та стримувати міжнародну участь.

2. Доступ до ресурсів: окуповані території можуть стикатися з обмеженнями доступу до власних природних ресурсів, таких як земля, вода, корисні копалини та енергія. Контроль і обмеження над ресурсами можуть вплинути на економічний потенціал території, зачіпаючи такі сектори, як сільське господарство, видобуток корисних копалин і виробництво енергії.

3. Торгівля та доступ до ринків: бар'єри в торгівлі, встановлені державою-окупантом або міжнародними нормами, можуть перешкоджати економічному зростанню окупованих територій. Обмежений доступ до ринку обмежує можливість експорту товарів і послуг, перешкоджаючи розвитку промисловості та можливостей працевлаштування.

4. Розвиток інфраструктури: належна інфраструктура, включаючи транспортні мережі, енергетичні мережі, телекомунікації та основні комунальні послуги, має важливе значення для економічного розвитку. Окупація може порушувати або перешкоджати розвитку інфраструктури, впливаючи на зв'язок і торгівлю всередині території та із зовнішнім світом.

5. Міжнародне визнання та підтримка: рівень міжнародного визнання та підтримки окупованої території може суттєво вплинути на її соціально-економічний розвиток. Міжнародне визнання може відкрити двері для встановлення дипломатичних зв'язків, укладення торговельних угод та отримання фінансової допомоги, сприяючи економічному зростанню та інвестиціям.

6. Інвестиції та допомога: наявність прямих іноземних інвестицій та допомоги для розвит-

ку може відігравати значну роль у формуванні соціально-економічного розвитку окупованих територій. Інвестиції та допомога можуть сприяти розвитку інфраструктури, підприємництва, створенню робочих місць та розбудові потенціалу.

7. Нормативно-правове середовище: нормативно-правова база на окупованих територіях, зокрема закони, що стосуються прав власності, оподаткування та регулювання бізнесу, можуть перешкоджати економічному розвитку. Після деокупації територій необхідно створити відповідне середовище, яке сприятиме залученню інвестицій, захищатиме права власності, заохочуватиме підприємство та стимулюватиме зростання.

8. Людський капітал та освіта: якість людського капіталу, доступ до освіти та програм розвитку навичок є критично важливими факторами соціально-економічного розвитку. Окупація широко порушує освітні системи та обмежує можливість для набуття знань і навичок, негативно впливаючи на загальний розвиток людського капіталу.

9. Міжнародні санкції та обмеження: накладення міжнародних санкцій або обмежень на державу-окупанта може опосередковано вплинути на соціально-економічний розвиток окупованих територій. Такі заходи можуть обмежувати торгівлю, фінанси та доступ до міжнародних ринків, впливаючи на загальний економічний добробут.

Важливо зазначити, що соціально-економічний розвиток окупованих територій є складним питанням, на яке впливають численні взаємопов'язані фактори. Конкретні обставини та динаміка розвитку кожної окупованої території можуть суттєво відрізнятися, що призводить до варіацій у впливі цих індексів.

У межах даного наукового дослідження, нам необхідно визначити основні показники соціально-економічного розвитку територій.

Розробка паспортів передбачає передусім збір статистичних даних за тривалий період. Таким чином, ми матимемо доступ до чисельної загальної вибірки, що, у свою чергу, мінімізує похибку під час підрахунку ймовірності покращення соціально-економічного стану деокупованих територій.

Маючи статистичні дані за визначеними складовими соціально-економічних паспортів, нам необхідно провести попередній аналіз цих даних. Для цього ми використаємо методіку розвідувального аналізу даних (далі — РАД).

РАД — це важливий початковий крок в аналізі набору даних. Він передбачає вивчення та узагальнення основних характеристик, закономірностей та ідей, що містяться в даних. Аналіз даних допомагає зрозуміти структуру, розподіл і взаємозв'язки змінних, а також виявити потенційні викиди або пропущені значення. Ось деякі ключові концепції та методи, що використовуються в аналізі даних:

- узагальнення набору даних за допомогою статистичних показників, таких як середнє значення, медіана, мінімум, максимум, стандартне відхилення та квартилі. Ці показники дають загальне уявлення про основну тенденцію, варіабельність і розподіл змінних;
- візуалізація даних — це ефективний спосіб отримати уявлення та виявити закономірності шляхом створення графічних зображень змінних, використовуючи гістограми, стовпчикові діаграми, діаграми розсіювання, секторні діаграми або лінійні діаграми. Методи візуалізації допомагають зрозуміти розподіл даних, взаємозв'язки між змінними та потенційні відхилення;
- визначення відсутніх значень в наборі даних з метою вирішення, як з ними поводитися (наприклад, врахувати або видалити). Необхідно використовувати різні статистичні методи візуалізації, такі як діаграми розсіювання або секторні діаграми, щоб виявити пропуски, які можуть бути присутніми в даних;
- вивчення розподілу кожної змінної, щоб зрозуміти їхні форми та характеристики. Найпоширеніші розподіли включають нормальний (дзвоноподібний), асиметричний (асиметричний), бімодальний (два піки) або рівномірний (постійний). Інструменти, такі як гістограми або графіки щільності ядра, можуть допомогти візуалізувати розподіл.
- дослідити зв'язки між змінними, обчислюючи кореляції, створюючи діаграми розсіювання або використовуючи візуалізацію теплових карт. Кореляційні матриці або діаграми розсіювання дають уявлення про силу та напрямок зв'язків, що дозволяє ідентифікувати потенційно пов'язані змінні;
- якщо дані містять категоріальні змінні, необхідно виконати групування або стратифікацію для порівняння розподілу числових змінних у різних групах. Для візуалізації групових відмінностей корисними є секторні діаграми або гістограми.
- генерування гіпотез: РАД часто слугує відправною точкою для генерування гіпотез або дослідницьких питань для подальшого вивчення за допомогою статистичних висновків або методів моделювання.

Розвідувальний аналіз даних дозволяє отримати всебічне розуміння набору даних, що допомагає у прийнятті рішень щодо відповідного моделювання або аналітичних підходів. Використовуючи низку методів, РАД надає цінну інформацію про основні характеристики даних, розкриваючи потенційні зв'язки, закономірності та відхилення.

Аналіз та прогнозування рівня скоординованого розвитку соціально-економічної системи окупованих територій відіграють важливу роль у скоординованому розвитку агломерацій та покращують переваги регіонального скоординованого розвитку в Україні. Ми можемо припустити, що тимчасово

окуповані території можуть бути ключовим джерелом для економічного розвитку України в цілому. Разом з тим, покращення рівня скоординованого розвитку соціально-економічної системи окупованих територій може призвести до значного збільшення регіонального скоординованого розвитку країни лише у випадку деокупації цих територій.

В публікаціях Жао та інші наводять припущення, що технологія інтелектуального аналізу даних може виявити важливу інформацію за великими обсягами даних шляхом побудови моделі прогнозування рівня скоординованого розвитку соціально-економічної системи території, а потім працювати більш ефективно [11]. З метою більш ефективного прогнозування рівня скоординованого розвитку регіональної соціально-економічної системи, експерти провели численні прогнозні моделювання і досягли певного ефекту, але рівень точності цих моделей є недостатньо високим [11].

Однак, для проведення цієї роботи в українських реаліях, необхідно використати дані по регіонах, які можуть бути надані лише міськими та сільськими агломераціями. Так, щонайменше, необхідно оперувати наступними економічними параметрами:

- ВВП на душу населення;
- дохід на душу населення;
- чистий дохід на одного жителя.

Індикатори соціального прогресу мають вимірюватися щонайменше наступними параметрами:

- бюджетні видатки на душу населення;
- рівень охоплення молодших класів середньої школи;
- середня кількість лікарів на тисячу осіб;
- рівень споживання води;
- рівень покриття національною (українською) телевізійною мережею.

Набори даних мають бути зібрані щонайменше за 20 років. Таким чином, буде можливим використати ці дані як вхідні дані для обчислення коефіцієнтів, котрі виступатимуть критеріями оцінки для параметра ступеня скоординованого розвитку соціально-економічної системи регіону.

Основою ж концепції сталості скоординованого розвитку є взаємодія між антропогенними та природними елементами в економічному, екологічному, соціальному та інституційному аспектах функціонування, які пов'язані між собою і, таким чином, через складні процеси сприяють довготривалості розвитку [11]. Тому сьогодні захист ландшафту і традицій, належним чином пов'язаний із сучасною соціальною, політичною та економічною ситуацією, культурними і технологічними досягненнями та змінами в навколишньому середовищі, має бути одним із головних питань, які слід брати до уваги в політиці та управлінні територіями, у тому числі з метою забезпечення соціальної безпеки людини..

Ось деякі ключові компоненти соціально-економічного паспорту деокупованих територій, які, на нашу думку, мають так чи інакше бути включеними до загальної статистики:

#### 1. Демографічна ситуація:

- проаналізувати чисельність населення, темпи зростання, віковий розподіл, гендерний склад та етнічне розмаїття місцевості;
- зрозуміти моделі міграції між селом і містом та динаміку населення, щоб дослідити мінливі демографічні тенденції.

#### 2. Економічна діяльність:

- дослідити домінуючі економічні сектори та види діяльності на сільській території, а саме: сільське господарство, тваринництво, рибальство, лісове господарство, гірничодобувна промисловість, переробна промисловість, сфера послуг або туризм;
- оцінити внесок кожного сектору в місцеву економіку та визначити існуючі можливості та виклики.

#### 3. Доходи та зайнятість:

- вивчити рівень доходів, структуру зайнятості та джерела засобів до існування в сільській громаді;
- проаналізувати розподіл доходів, включаючи такі показники, як рівень бідності та нерівність у доходах;
- визначити сектори та професії, які сприяють місцевій зайнятості.

#### 4. Інфраструктура:

- оцінити стан інфраструктури на деокупованих територіях, включаючи дорожні мережі, транспортні системи, доступ до електроенергії та чистої води, телекомунікації та підключення до Інтернету;
- оцінити адекватність інфраструктури у підтримці економічної діяльності та покращенні якості життя.

#### 5. Освіта та грамотність:

- оцінити доступність та якість освітніх закладів і програм місцевості;
- проаналізувати рівень грамотності, рівень охоплення навчанням, рівень освіти та наявність можливостей для професійного навчання або підвищення кваліфікації.

#### 6. Охорона здоров'я та індикатори здоров'я:

- вивчити наявність та доступність закладів охорони здоров'я, медичних працівників та медичних послуг;
- проаналізувати показники здоров'я, такі як рівень дитячої смертності, очікувана тривалість життя, поширеність захворювань, охоплення вакцинацією та доступ до медичного страхування.

#### 7. Соціальні послуги:

- оцінити надання соціальних послуг на деокупованій території, включаючи програми соціального забезпечення, житлові умови, громадські центри та культурні об'єкти;
- оцінити наявність та ефективність програм, спрямованих на вразливі групи населення, такі як діти, люди похилого віку та особи з інвалідністю.

Таблиця 1

Перелік індикаторів, що описують фінансове становище та демографічний потенціал громад

№ п/п	Назва групи індикаторів / індикатори	Одиниці вимірювання
<b>Фінансове становище</b>		
1.	Операційний профіцит / загальний дохід (коефіцієнт платоспроможності бюджету) (операційний профіцит = загальний дохід — дохід від власності — поточні витрати)	%
2.	Власний дохід / загальний чистий дохід (коефіцієнт фінансової незалежності)	%
3.	Частка в податках, що формують доходи державного бюджету * / кількість жителів (показник фіскального багатства на душу населення)	грн
4.	Місцеві податки / доходи населення (фіскальне багатство на душу населення)	грн
5.	Місцеві податкові надходження / поточні надходження (індикатор податкової автономії)	%
6.	Інвестиційні витрати / загальні витрати (інвестиційна привабливість) індекс	%
7.	Доходи від трансфертів / загальні доходи (коефіцієнт фінансового втручання держави)	%
8.	Видатки на освіту та виховання / кількість мешканців	грн
9.	Видатки на житлове господарство / кількість мешканців	грн
10.	Видатки на охорону здоров'я / кількість мешканців	грн
11.	Видатки на міське господарство та охорону навколишнього середовища / кількість мешканців	грн
12.	Видатки на громадську безпеку та пожежну охорону / кількість мешканців	грн
13.	Видатки на державне управління / кількість населення	грн
14.	Витрати на сільське господарство та мисливство / кількість мешканців	грн
15.	Власний відсоток / дохід (коефіцієнт обслуговування боргу)	%
<b>Демографічний потенціал</b>		
16.	Рівень демографічної залежності для людей похилого віку	осіб
17.	Природний приріст на 1000 жителів	осіб
18.	Сальдо міграції на 1000 жителів	осіб
19.	Безробітні, зареєстровані в регіонах, на 1 000 мешканців	осіб
20.	Люди, які працюють в регіонах, на 1000 мешканців	осіб

Таблиця 2

Перелік індикаторів, що описують економічну продуктивність, соціальне благополуччя та суб'єктивні фактори

Тип	Індикатор
<i>Економічна продуктивність</i>	Третинний сектор економіки
	Співвідношення вторинного та третинного сектору економіки
	ВВП на душу населення
	Доходи місцевих бюджетів
	Загальний обсяг роздрібного продажу споживчих товарів
<i>Соціальне благополуччя</i>	Кількість студентів вищих навчальних закладів
	Кількість ліжок у закладах охорони здоров'я
	Зареєстровані безробітні в міській місцевості
	Вітчизняні патенти на винаходи
	Загальна кількість тиражів у громадських бібліотеках
<i>Навколишнє середовище</i>	Довжина міських каналізаційних труб (км)
	Площа доріг на душу населення
	Громадські зелені насадження на душу населення
	Обсяги вивезення сміття

## 8. Землекористування та природні ресурси:

- зрозуміти структуру землекористування та використання природних ресурсів у сільській місцевості;
- проаналізувати розподіл сільськогосподарських земель, лісів, водних ресурсів та потенціал для сталого управління ресурсами.

## 9. Зв'язок та доступ:

- оцінити доступність деокупованих територій до ринків, соціальних послуг та економічних можливостей;
- проаналізувати транспортні мережі, зв'язок з іншими територіями та зв'язок із сусідніми регіонами.

10. Екологічна стійкість: оцінити стан довкілля та практики сталого розвитку місцевості. Це включає моніторинг екологічних показників, оцінку впливу економічної діяльності на навколишнє середовище та визначення ініціатив щодо збереження довкілля.

## 11. Управління та місцеві інституції:

- розуміння структур управління, органів місцевого самоврядування та громадських організацій,

які відіграють роль у соціально-економічному розвитку деокупованих територій;

- оцінити ефективність механізмів управління у задоволенні потреб та інтересів населення.

Аналізуючи ці ключові компоненти, соціально-економічний паспорт деокупованих територій дає комплексне розуміння сильних і слабких сторін, можливостей та викликів, що існують у громаді. Він слугує основою для формування політики, що ґрунтується на фактах, та розробки цільових заходів для підтримки сталого та інклюзивного розвитку.

Таким чином, узагальнюючи вищезазначене дослідження можна представити структуру паспорта (соціально-економічного) для забезпечення соціальної безпеки людини представлено в таблицях 1, 2.

Водночас, на нашу думку, перелік цих показників не є вичерпним, оскільки у межах даного дослідження ми не можемо виокремити безліч суб'єктивних показників, котрі є характерними для того чи іншого регіону. Саме тому, наша пропозиція включає об'єктивні показники та деякі суб'єктивні, враховуючи контекст військової кризи та актуальність проблеми забезпечення соціальної безпеки людини.

**Література**

1. UNDP Annual Report 2012. *United Nations Development Programme: вебсайт*. URL: <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2012> (дата звернення: 09.08.2023).
2. Grzebyk M., Stec M. Social and economic development of Ukraine in comparison to European Union member states: statistical evaluation. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 5–6. С. 17–21.
3. Sirgy M. J., Michalos A. C., Ferriss A. L., Easterlin R. A., Patrick D., Pavot W. The Quality-of-Life (QOL) Research Movement: Past, Present, and Future. *Social Indicators Research*. 2006. 76(3). P. 343–466. doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-005-2877-8>.
4. Dasgupta P. *Human Well-Being and the Natural Environment*. Oxford University Press, 2001.
5. Holl A. Transport Infrastructure, Agglomeration Economies, and Firm Birth: Empirical Evidence from Portugal. *Journal of Regional Science*. 2004. Vol. 44, Is. 4. P. 693–712. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0022-4146.2004.00354.x> (дата звернення: 09.08.2023).
6. Grzega U. Modernising Consumption in Poland in the EU Background in 2004–2012. *Economics & Sociology*. 2014. 7. P. 20–33. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-2/>.
7. Sas A. Change in the final consumption expenditure in Poland from 2018 to 2022. *Statista: вебсайт*. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1287460/poland-change-in-the-final-consumption-expenditure/> (дата звернення: 09.08.2023).
8. Grzega U. Tradycyjne i alternatywne mierniki poziomu życia ludności w ujęciu teoretycznym. *Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*. 2015. 10. P. 77–87.
9. Gorobievski S., Nädrag L. The worldwide methodologies for assessing living standards. *Economics, Management, and Financial Markets*. 2011. 6(1). P. 640–649.
10. Kahneman D., Krueger A. B., Schkade D., Schwarz N., Stone A. Toward National Well-Being Accounts. *American Economic Review*. 2004. 94(2). P. 429–434. doi: <https://doi.org/10.1257/0002828041301713>.
11. Gobattoni F., Pelorosso R., Leone A., Ripa M. N. Sustainable rural development: The role of traditional activities in Central Italy. *Land Use Policy*. 2015. 48. P. 412–427. doi: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.06.013>.

**References**

1. UNDP Annual Report 2012. *United Nations Development Programme: website*. Retrieved from <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2012>.
2. Grzebyk, M., & Stec, M. (2014). Social and economic development of Ukraine in comparison to European Union member states: statistical evaluation. *Ekonomichnyi chasopys-XXI — Economic magazine-XXI*, 5–6, 17–21.

3. Sirgy, M. J., Michalos, A. C., Ferriss, A. L., Easterlin, R. A., Patrick, D., & Pavot, W. (2006). The Quality-of-Life (QOL) Research Movement: Past, Present, and Future. *Social Indicators Research*, 76 (3), 343–466. doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-005-2877-8>.
4. Dasgupta, P. (2001). *Human Well-Being and the Natural Environment*. Oxford University Press.
5. Holl, A. (2004). Transport Infrastructure, Agglomeration Economies, and Firm Birth: Empirical Evidence from Portugal. *Journal of Regional Science*, 44, 4, 693–712. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0022-4146.2004.00354.x> (дата звернення: 09.08.2023).
6. Grzega, U. (2014). Modernising Consumption in Poland in the EU Background in 2004–2012. *Economics & Sociology*, 7, 20–33. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-2/>.
7. Sas, A. (2023). Change in the final consumption expenditure in Poland from 2018 to 2022. *Statista: website*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1287460/poland-change-in-the-final-consumption-expenditure/> (дата звернення: 09.08.2023).
8. Grzega, U. (2015). Tradycyjne i alternatywne mierniki poziomu życia ludności w ujęciu teoretycznym. *Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, 10, 77–87.
9. Gorobievski, S., & Nädrag, L. (2011). The worldwide methodologies for assessing living standards. *Economics, Management, and Financial Markets*, 6(1), 640–649.
10. Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A. (2004). Toward National Well-Being Accounts. *American Economic Review*, 94(2), 429–434. doi: <https://doi.org/10.1257/0002828041301713>.
11. Gobattoni, F., Pelorosso, R., Leone, A., & Ripa, M. N. (2015). Sustainable rural development: The role of traditional activities in Central Italy. *Land Use Policy*, 48, 412–427. doi: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.06.013>.

УДК 65.01:658

**Далик Володимир Петрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Dalyk Volodymyr**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0004-2270

**Павленчик Анатолій Олександрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського*  
**Pavlenchuk Anatolii**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj*  
ORCID: 0000-0002-2205-1883

**Феник Володимир Орестович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Fenyk Volodymyr**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-6407-8681

**Матвієвський Назар Анатолійович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Matviievskiyi Nazar**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-9989-5689

**Федориґа Зорян Андрійович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Fedoryha Zorian**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0003-2219-4272

**Приступа Дмитро Андрійович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Prystupa Dmytro**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0008-5164-9076

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9000

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## FORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

**Анотація.** Метою статті є дослідити особливості формування системи антикризового управління підприємством. Визначено, що попередження кризових ситуацій означає, що підприємства формують системи запобігання, прогнозування та подолання банкрутства, які відповідають і пропорційні реальним соціально-економічним процесам, що дозволяють виробництву функціонувати в умовах підвищеного ризику. З'ясовано, що антикризове управління передбачає використання системи заходів щодо передбачення та подолання кризових явищ на всіх етапах існування підприємства залежно від функціональної сфери діяльності. Встановлено, що антикризове управління підприємством має бути спрямоване на раннє виявлення ознак кризи та попередження криз, а не на подолання існуючих кризових ситуацій, що можливо лише за достатньої конкурентоспроможності та економічної стабільності. Виділено цілі антикризового управління підприємством. Визначено, що система антикризового управління повинна здійснювати постійний моніторинг кризових явищ та планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи з метою збереження основних позитивних якостей підприємства та відновлення його ефективного функціонування. Виділено основні завдання системи антикризового управління підприємством. З'ясовано, що система антикризового управління включає три підсистеми: інформаційна, мотиваційна і операційна. Встановлено, що антикризові заходи повинні бути не тільки основою для розробки системи антикризового управління підприємством, а й заходами антикризового менеджменту та попередження кризових ситуацій на підприємстві. Встановлено, що створення системи антикризового управління підприємством включає як ранню діагностику, так і мінімізацію впливу кризових явищ, можливості для підприємства уникнути кризових ситуацій. Розглянуто чинники, що впливають на формування системи антикризового управління підприємством.

**Ключові слова:** підприємство, економічна діагностика діяльності підприємства, бізнес-процеси, криза, система антикризового управління.

**Summary.** The purpose of the article is to investigate the peculiarities of the formation of the anti-crisis management system of the enterprise. It was determined that the prevention of crisis situations means that enterprises form systems for preventing, forecasting and overcoming bankruptcy, which correspond and are proportional to real socio-economic processes that allow production to function in conditions of increased risk. It was found that anti-crisis management involves the use of a system of measures to predict and overcome crisis phenomena at all stages of the enterprise's existence, depending on the functional sphere of activity. It was established that anti-crisis management of the enterprise should be aimed at early detection of signs of crisis and prevention of crises, and not at overcoming existing crisis situations, which is possible only with sufficient competitiveness and economic stability. The goals of anti-crisis management of the enterprise are highlighted. It was determined that the anti-crisis management system should carry out constant monitoring of crisis phenomena and plan, organize and implement anti-crisis measures in order to preserve the main positive qualities of the enterprise and restore its effective functioning. The main tasks of the anti-crisis management system of the enterprise are highlighted. It was found that the anti-crisis management system includes three subsystems: informational, motivational and operational. It was established that anti-crisis measures should be not only the basis for developing a system of anti-crisis management of the enterprise, but also measures of anti-crisis management and prevention of crisis situations at the enterprise. It was established that the creation of a system of anti-crisis management of the enterprise includes both early diagnosis and minimization of the impact of crisis phenomena, opportunities for the enterprise to avoid crisis situations. Factors affecting the formation of the anti-crisis management system of the enterprise are considered.

**Key words:** enterprise, economic diagnosis of enterprise activity, business processes, crisis, anti-crisis management system.

**Постановка проблеми.** Переважна більшість сучасних українських підприємств перебувають у кризовому стані, який ускладнюється високою мінливістю факторів зовнішнього середовища та передбачуваністю наслідків їх впливу на результати господарської діяльності. Це вимагає від керівництва чіткого розуміння поточних процесів підприємства. У зв'язку з цим необхідно визначити сутність концепції активного ризик-менеджменту, на якому етапі розвитку кризи її слід застосовувати та як це реалізувати за допомогою існуючих на сьогодні фінансових процедур. Усі

ці заходи зумовлюють необхідність створення та впровадження системи антикризового управління на підприємствах.

Створення системи антикризового управління є надзвичайно важливим для підприємств усіх галузей, незалежно від форм власності. Ця система може визначати прибутковість і збалансованість підприємства та створювати фінансову стабільність, спрямовану на досягнення економічних результатів. Якщо система, в якій діє господарюючий суб'єкт, не може фінансово забезпечити його господарську діяльність і призводить підприємство



до кризового стану, вона називається системою загрозового банкрутства і вимагає розробки та впровадження спеціальних фінансових методів. Тому, дослідження ризик-менеджменту слід починати з формування методичного підходу до його системної побудови.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань формування системи антикризового управління підприємством займаються такі науковці та практики: Д. Войтович [1], Т. Воронкова [2], А. Глебова [3], Є. Івченко [4], В. Костецький [5], Г. Кузнецова [6], В. Мартинець [7], Л. Масловська [8], В. Маховка [9], О. Прокопишин [10], Г. Соболева [11], Р. Тульчинський [12] та інші. Тут також необхідно врахувати наявні результати дослідження теорії та практики [13–67], які стосуються системи цілей економічної діагностики підприємств за середовищем формування, за рівнем, за змістом, за суб'єктами формування, пріоритетністю тощо.

Незважаючи на велику наукову роботу учених, деталі формування системи антикризового управління на підприємствах ще недостатньо вивчені.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити формування системи антикризового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних ринкових умовах нормальне існування підприємства залежить від частих змін зовнішнього та внутрішнього середовища, розвитку та конкурентоспроможності партнерів, створення оптимальних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, своєчасного прийняття управлінських рішень оперативного та стратегічного значення. Попередження кризових ситуацій означає, що підприємства формують системи запобігання, прогнозування та подолання банкрутства, які відповідають і пропорційні реальним соціально-економічним процесам, що дозволяють виробництву функціонувати в умовах підвищеного ризику.

Професійне управління ризиками є необхідним, оскільки існує висока ймовірність виникнення та розвитку кризових ситуацій у процесі господарської діяльності.

Антикризове управління — це вид управління підприємством, який передбачає використання системи заходів щодо передбачення та подолання кризових явищ на всіх етапах існування підприємства залежно від функціональної сфери діяльності. Швидко реагуючи на зміни, підприємство має можливість досягти довгострокової фінансової стабільності та уникнути ризику дефолту. Високого рівня ризик-менеджменту можна досягти завдяки сучасному ризик-менеджменту, гнучкості та актуальності, швидкості реакції на структурні зміни ринку та стратегічному погляду на майбутнє.

Антикризове управління спрямоване не тільки на запобігання виникненню криз і кризових ситуацій, а й на адаптацію системи управління до змін

зовнішнього середовища підприємства, що сприяє сталому розвитку. У зв'язку з цим необхідно організувати на підприємстві систему антикризового управління, яка дозволить постійно відслідковувати кризові явища, планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи з метою збереження початкових позитивних якостей підприємства. Основними складовими системи антикризового управління підприємства є предмет, завдання та цілі, процеси та принципи антикризового управління.

Антикризовий менеджмент є симбіозом стратегічного менеджменту через реалізацію стратегії профілактики кризи та оперативного управління кризою [5].

Антикризове управління підприємством має бути спрямоване на раннє виявлення ознак кризи та попередження криз, а не на подолання існуючих кризових ситуацій, що можливо лише за достатньої конкурентоспроможності та економічної стабільності. Крім того, криза підприємства — явище складне та багатогранне, і для виходу з цього стану необхідно не лише усунути певні ризики та загрози, а й трансформувати весь організаційно-економічний механізм підприємства. Іншими словами, антикризове управління повинно бути спрямоване на підвищення конкурентоспроможності бізнесу та економічної стабільності [11].

Цілями антикризового управління підприємством є [7]:

- 1) організація: вдосконалення системи та організаційної структури підприємства, оновлення керівництва підприємства, організаційно-правові зміни форми тощо;
- 2) виробництво: зниження витрат на виробництво, розширення асортименту, впровадження нових видів продукції, зниження рівня помилок;
- 3) фінанси: забезпечення платоспроможності; рентабельність; ліквідність підприємств; рентабельність виробничої діяльності; ефективне управління; грошовий потік;
- 4) трудові ресурси: гарантовані сприятливі умови праці; трудовий колектив і соціальне середовище підприємства;
- 5) розповсюдження: побудова ефективної логістичної системи; зниження витрат на розподіл та оптимізація транзакційних витрат для завершення угод;
- 6) маркетинг: прагнення до вдосконалення комплексу маркетингу, тобто продукту, ціни, розподілу та реклами;
- 7) інновації: інноваційні розробки для підприємств у всіх сферах підприємництва [7].

Першочерговою передумовою розвитку системи антикризового управління на підприємстві є оцінка наявних системних підходів та інструментів антикризового управління, за допомогою яких можна вирішувати конкретні управлінські завдання щодо реагування на кризові явища [12].

Питання про те, що визначає підприємство як систему управління стратегічними ризиками, має виходити за рамки традиційного розуміння антикризового менеджменту як системи дій для подолання нестабільних умов під час кризи в короткостроковій перспективі. Комплексна система забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства має формуватися в рамках більш широкої концепції функціонування конкретного підприємства протягом певного періоду часу, тобто під впливом мінливого зовнішнього середовища та об'єктивних факторів [12].

Система антикризового управління повинна здійснювати постійний моніторинг кризових явищ та планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи з метою збереження основних позитивних якостей підприємства та відновлення його ефективного функціонування.

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством є [9]:

- 1) здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 2) розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічних систем;
- 3) прогнозування можливості корпоративної кризи;
- 4) підвищення гнучкості внутрішнього управління в умовах кризи;
- 5) розроблення прогнозних планів подолання кризових ситуацій;
- 6) негайна реалізація запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризи;
- 7) управління корпоративним процесом виходу з кризи та ліквідації понесених збитків.

Система антикризового управління включає три підсистеми: інформаційна, мотиваційна і операційна. Інформаційна підсистема включає моніторинг, діагностику, збір, аналіз та узагальнення інформації про «сигнали» кризових явищ. Це основа для прийняття управлінських рішень. Мотиваційна підсистема комплексного антикризового управління включає цільову орієнтацію на виживання підприємства, ресурсозбереження, уникнення помилок, пильність, глибокий аналіз ситуації та професіоналізм. Операційна підсистема антикризового управління визначається структурними особливостями та функціями виробничих процесів підприємства. Вона включає програмно-цільове планування розвитку виробництва, технічне регулювання, стандартизацію [8].

Взаємодія спеціалізованих підсистем антикризового управління підприємством створює синергетичний ефект, що формує потенціал для подолання кризових викликів. Форма антикризового управління залежить від організаційно-правової форми суб'єкта. Менеджмент у своїй специфіці визначає принципи механізму інвестування, залучення кредитних коштів та державної підтримки. Різні організаційно-правові форми господарювання

мають певні алгоритми (послідовності) реагування, зокрема профілактика впровадження процедур попередження криз, розробка програм фінансового оздоровлення, розробка та впровадження менеджменту, визначення, координація та організація виконання, запровадження стимулів, облік та моніторинг результатів.

Антикризове управління підприємством — це використання ефективних інструментів управління для формування та підтримки стабільності конкурентної позиції підприємства на ринку, подолання тимчасових фінансових проблем в умовах мінливих динамічних зовнішніх і внутрішніх середовищ [6].

Антикризові заходи повинні бути не тільки основою для розробки системи антикризового управління підприємством, а й заходами антикризового менеджменту та попередження кризових ситуацій на підприємстві. Ефект від формування системи антикризового управління на підприємстві залежить від чіткого визначення предмета, цілей управління ризиками і ключових завдань [9].

Сучасний економічний клімат спонукає керівників підприємств до створення системи антикризового управління як частини загальної структури корпоративного управління, яка є найбільш ефективною для окремих підприємств у кризовий період. Тому методологія антикризового управління має базуватися на теорії та практиці світової науки менеджменту з урахуванням специфіки функцій і особливостей підприємства, функціональної спрямованості управління ризиками в системі управління підприємством, економічних умов функціонування підприємств [3].

Створення системи антикризового управління підприємством включає як ранню діагностику, так і мінімізацію впливу кризових явищ, можливості для підприємства уникнути кризових ситуацій.

Система управління ризиками підприємства передбачає:

- 1) аналіз фінансової діяльності підприємства;
- 2) аналіз та оптимізацію проведення процедур діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- 3) ранню діагностику банкрутства підприємства;
- 4) аналіз проведених розрахунків і рекомендації щодо фінансової стабільності підприємства та недопущення процедури банкрутства з урахуванням спроможності підприємства реалізувати свій внутрішній потенціал [2].

Формування зазначених вище аспектів антикризового управління підприємством потребує наукового методичного обґрунтування та розробки алгоритмів розрахунку. Розрахунки рекомендується проводити за допомогою спеціально розробленого програмного забезпечення.

Система антикризового управління підприємством повинна відповідати таким принципам:

постійність і безперервність; рання діагностика кризових явищ; інновації у всіх сферах підприємницької діяльності; управління за «слабким сигналом» [1].

Діяльність кожного підприємства має бути спрямована на антикризове управління. Процес виходу суб'єктів господарювання з кризового стану не повинен бути хаотичним і неорганізованим, а правильно організованим і скоординованим. Важливим документом, який необхідно розробити підприємству у цій ситуації, є спеціально підготовлений внутрішній документ — Програма та План заходів з попередження кризових ситуацій, у яких систематизовано перелік ключових дій, які необхідно виконати протягом відповідного періоду. Оскільки кожне підприємство, незалежно від сфери діяльності, повинно регулярно проводити самодіагностику своєї діяльності та своєчасно усувати кризові явища до того, як стануть помітними результати, керівництво має розуміти, де і яку роль воно відіграє.

Управління бізнесом, особливо антикризове, завжди пов'язане з ризиками, оскільки соціально-економічна система розвивається періодично, а співвідношення керованих і некерованих процесів у зовнішньому середовищі динамічно змінюється. Завдяки цьому можна виділити певні зовнішні та внутрішні чинники, які визначають доцільність організації системи антикризового управління на конкретному підприємстві.

До зовнішніх факторів, що впливають на процес формування системи антикризового управління, належать: поширення глобалізаційних процесів у світовій економіці та, як наслідок, підвищення ступеня глобалізації в Україні, перерозподіл та економічний спад; значні темпи інфляції; неефективна система державного регулювання суспільного виробництва; нестабільність законодавства; нестабільність на фінансовому, фондовому та валютному ринках; посилення конкуренції в галузях і кризи в окремих галузях. Зовнішнє середовище характеризується рядом чинників, які виходять за межі і не є областями, які безпосередньо впливають на антикризове управління. У діловому житті питання гнучкості та адаптивності є першорядним для деяких підприємств [2].

Внутрішні чинники пов'язані з неефективним керівництвом, низьким рівнем кваліфікації співробітників і несвоєчасним реагуванням керівництва. Ефективність антикризового менеджменту визначає також людський фактор. Усвідомлені дії людини дозволяють їй шукати вихід із критичної ситуації та зосередити свої зусилля на розв'язанні більшості проблем. Складні проблеми, використання накопиченого досвіду — з цим викликом стикаються як світові, так і вітчизняні підприємства. Тому завдання керівника — організувати ефективну співпрацю. Кожен може повністю розвину-

ти свій потенціал. Ефективність антикризового управління визначається також знанням про циклічність розвитку соціально-економічної системи. Це дозволяє передбачати кризи та вчасно до них готуватися. Іноді кризи підживлюють інновації. Тому своєчасне вирішення проблем має вирішальне значення для управління кризою. Це означає своєчасне прийняття рішень і правильний розрахунок часу реалізації. Тому що в кризовій ситуації проблеми, які не вирішуються вчасно або протягом тривалого часу, лише погіршують ситуацію для підприємства. Метою антикризового менеджменту має бути стабілізація нестабільних ситуацій і підвищення керованості ними, адекватне реагування суб'єктів управління на управлінські рішення [2].

Необхідність впровадження системи антикризового управління на підприємстві характеризується високою ймовірністю виникнення кризових явищ внаслідок процесу глобалізації та циклічного розвитку світової економіки. Підприємства в контексті трансформаційних змін в економіці стикаються з особливими викликами погравлення. Це спочатку пов'язано з незавершеністю застосованого системного підходу. Система антикризового управління повинна бути доповнена в ході застосування конкретними методами та інформацією для запобігання та управління кризовими ситуаціями. Завдяки цьому підприємство може гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, активно контролювати виробничий процес, мінімізувати вплив різних кризових ситуацій [10].

Система антикризового управління реалізується як спеціальна багатофункціональна підсистема підприємства, яка координує та встановлює ефективні зв'язки з функціональними підсистемами, передбачає своєчасне виявлення та усунення кризових явищ. Пріоритетом має бути планування програм запобігання кризовим ситуаціям і реагування на кризові ситуації з метою запобігання, усунення або пом'якшення впливу кризових чинників.

Головною метою антикризової політики є не боротьба з існуючими кризами, а створення умов, за яких можливі кризи протікають м'якше і спокійніше і не становлять серйозної загрози. Тому антикризова політика має бути більш превентивною і трохи економічнішою. Заходи антикризового реагування мають створити ефективну систему превентивного кризового менеджменту на ранніх стадіях кризи, щоб повідомляти про прояв негативних внутрішніх і зовнішніх чинників і процесів, які можуть спровокувати кризу.

Для здійснення антикризового управління принциповим є виявлення причин виникнення криз, характеру їх процесів, а також чинників, що провокують виникнення кризової ситуації.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, проведене дослідження стало основою для розкриття особливостей формування системи анти-

кризового управління підприємством. Визначено, що антикризове управління спрямоване не тільки на запобігання виникненню криз і кризових ситуацій, а й на адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища підприємства, що сприяє сталому розвитку. Виділено цілі антикризового управління підприємством. З'ясовано, що система антикризового управління включає три підсистеми:

інформаційна, мотиваційна і операційна. Розглянуто чинники, що впливають на формування системи антикризового управління підприємством.

У перспективі подальших досліджень доцільно розкрити особливості антикризового стратегічного управління підприємством в сучасному реальному світі на засадах моніторингу і економічної діагностики.

### Література

1. Войтович Д.С. Формування системи антикризового управління на підприємстві // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 6(110). С. 177–185.
2. Воронкова Т.Є., Грищук К.В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання // *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82–84.
3. Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві // *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35–40.
4. Івченко Є.А., Мартинов А.А., Мартинова Л.В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах // *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5–13.
5. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством // *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 208–211.
6. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–319.
7. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 11(4). С. 48–51.
8. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств // *Агроекономіка*. 2017. № 9. С. 12–17.
9. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством // *Інноваційна економіка*. 2013. № 1(39). С. 102–105.
10. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підгрунтя попередження кризових явищ на підприємствах // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
11. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством // *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567> (дата доступу: 30.06.2023).
12. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.
13. Крамар О.М. *Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
14. Мельник О.Г. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
15. Нога І.М., Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
16. Серняк І.І. *Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2019. 20 с.
17. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
18. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
19. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
20. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
21. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В. Фінансовий стан підприємств: сутність, прийоми та методи проведення аналізу // *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 47–49.

22. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128.
23. Скриньковський Р. М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 201–205.
24. Скриньковський Р. М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти // *Молодий вчений*. 2015. № 3(2). С. 48–51.
25. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
26. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності реклами в діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 240–244.
27. Скриньковський Р. М. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 207–215.
28. Скриньковський Р. М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.
29. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
30. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
31. Скриньковський Р. М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
32. Скриньковський Р. М., Візняк Ю. Я., Павловські Г., Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228.
33. Скриньковський Р. М., Клювак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
34. Скриньковський Р. М., Клювак О. В., Процевят О. С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163–170.
35. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
36. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
37. Скриньковський Р. М., Максимчук Я. С., Харук К. Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.
38. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
39. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
40. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
41. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н. Р., Коропецький О. О. Діагностика факторів інноваційно-го розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.
42. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Пирожак Є. К., Томюк І. М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.
43. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Костюк Н. Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
44. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Візняк Ю. Я., Горічко Х. І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 165–172.
45. Скриньковський Р. М., Харук К. Б., Заброцька О. В. Параметри діагностики кредитоспроможності підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 114–117.
46. Скриньковський Р. М., Шпак О. Г. Бізнес-діагностика підприємства як особливий вид консультаційних послуг // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 110–114.
47. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.

48. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
49. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
50. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
51. Шпак О.Г., Скриньковський Р.М. Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства і діагностика резервів її зростання // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 2. С. 62–65.
52. Щебель А.І. *Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
53. Skrynkovskyi R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
54. Skrynkovsky R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
55. Skrynkovsky R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
56. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
57. Skrynkovsky R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
58. Skrynkovsky R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
59. Lozovan V., Skrynkovsky R., Yuzevych V., Yasynskyi M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.161484>
60. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovsky R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.154999>
61. Skrynkovsky R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
62. Skrynkovsky R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
63. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovsky R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
64. Sumets A., Serbov M., Skrynkovsky R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
65. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
66. Pawlowski G., Skrynkovsky R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
67. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovsky R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>

## References

1. Voitovych D.S. Formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2014. Vyp. 6(110). S. 177–185.
2. Voronkova T.Y., Hryshchuk K.V. Formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannya // *Ekonomika ta derzhava*. 2017. № 5. S. 82–84.
3. Hliebova A.O., Konzerska T.O. Formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi // *Molodyi vchenyi*. 2015. № 11(2). S. 35–40.
4. Ivchenko Y.A., Martynov A.A., Martynova L.V. Peredumovy formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh // *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2021. № 5/2. S. 5–13.
5. Kostetskyi V. Formuvannya stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom // *Ekonomichni analiz*. 2011. № 8. S. 208–211.
6. Kuznetsova H.V. Formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia na vitchyznianykh pidpriemstvakh // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 62. С. 312–319.
7. Martynets V.V. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom // *Naukovyi visnyk Kherсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 11(4). S. 48–51.
8. Maslovska L.T., Holovach K.S. Formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia silskohospodarskykh pidpriemstv // *Ahrosvit*. 2017. № 9. С. 12–17.
9. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством // *Інноваційна економіка*. 2013. № 1(39). С. 102–105.
10. Prokopyshyn O.S. Systema antykrizovoho upravlinnia yak pidhruntia poperedzhennia krizovykh yavlyshch na pidpriemstvakh // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2021. № 9. S. 40–45.
11. Sobolieva H. Formuvannya antykrizovoi polityky upravlinnia pidpriemstvom // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567> (date of access: 30.06.2023).
12. Tulchynskiy R.V., Kyrychenko S.O., Ruzhytskyi A.V., Saloid S.V. Stratehichni aspekty formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2021. № 9. S. 15–19.
13. Kramar O.M. *Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannya budivelnykh pidpriemstv na zasadakh udoskonalennia systemy upravlinnia personalom: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2020. 20 s.
14. Melnyk O.H. *Systemy diahnostryki diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsiia ta instrumentarii: monohrafiia*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
15. Noga I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostryka efektyvnosti zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform*. 2016. № 9. S. 241–245.
16. Serniak I.I. *Formuvannya ta rozvytok sotsialnoho instrumentariiu upravlinnia personalom pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2019. 20 s.
17. Skrynkovskyy R.M. Diahnostryka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
18. Skrynkovskyy R.M. Diahnostryka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
19. Skrynkovskyy R.M. Diahnostryka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
20. Skrynkovskyy R.M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostryki // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
21. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V. Finansovyi stan pidpriemstv: sutnist, pryiony ta metody provedennia analizu // *Ekonomika ta derzhava*. 2014. № 3. S. 47–49.
22. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Koval N.M., Haleliuk M.M. Diahnostryka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistychnoi systemy pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 2. S. 123–128.
23. Skrynkovskyy R.M. Diahnostryka postachalnytckoi ta zbutovoi diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 7. S. 201–205.
24. Skrynkovskyy R.M. Diahnostryka lohistychnoi diialnosti pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty // *Molodyi vchenyi*. 2015. № 3(2). S. 48–51.
25. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoi i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostryka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 10. S. 250–256.
26. Skrynkovskyy R.M. Diahnostryka efektyvnosti reklamy v diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 6. S. 240–244.

27. Skrynkovskyy R.M. Poelementna biznes-diahnostyka diialnosti pidpriumstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 1. S. 207–215.
28. Skrynkovskyy R.M. Metodichni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriumstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.
29. Skrynkovskyy R.M. Osvitno-fakhovyi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
30. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpriumstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnogo ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
31. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky innovatsiinoi diialnosti pidpriumstva: kontseptsiia ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
32. Skrynkovskyy R.M., Vizniak Y.Y., Pawlowski G., Koropetskyi O.O. Diahnostyka dyversyfikatsiinykh protsesiv na pidpriumstvi // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 223–228.
33. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V. Diahnostyka rivnia hotovnosti pidpriumstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
34. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V., Protseviat O.S. Diahnostyka eksportnoho potentsialu pidpriumstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 4. S. 163–170.
35. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Semchuk Z.V., Koropetskyi O.O. Diahnostyka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpriumstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
36. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriumstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
37. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostyka ekonomichnoi stiikosti pidpriumstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.
38. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriumstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
39. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpriumstva stanu zovnishnogo sere dovyscha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
40. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
41. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Kostyuk N.R., Koropetskyi O.O. Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpriumstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
42. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Pyrozhak Y.K., Tomiuk I.M. Diahnostyka systemy stratehichnogo upravlinnia vytratamy pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.
43. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Kostyuk N.R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoї vartosti pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
44. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Vizniak Y.Y., Horichko K.I. Diahnostyka finansovoho stanu pidpriumstva z metoiu poperedzhennia kryzy ta identyfikatsii bankrutstva // *Biznes Inform.* 2016. № 2. S. 165–172.
45. Skrynkovskyy R.M., Kharuk K.B., Zabrotska O.V. Parametry diahnostyky kredytopromozhnosti pidpriumstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 8(1). S. 114–117.
46. Skrynkovskyy R.M., Shpak O.H. Biznes-diahnostyka pidpriumstva yak osoblyvyi vyd konsultatsiinykh posluh // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2017. Vyp. 3. S. 110–114.
47. Skrynkovskyy R., Dmytriieva Y., Chubenko A. Diahnostyka mozhlyvostei pidpriumstva shchodo utrymanna klientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 9. S. 45–50.
48. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriumstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
49. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostyka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpriumstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 8. S. 52–57.
50. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriumstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
51. Shpak O.H., Skrynkovskyy R.M. Analiz produktyvnosti pratsi personalu pidpriumstva i diahnostyka rezerviy zrostantia // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2017. Vyp. 2. S. 62–65.



52. Shchebel A.I. *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
53. Skrynkovskyy R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
54. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
55. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
56. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
57. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
58. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
59. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskyy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.161484>
60. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.154999>
61. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
62. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
63. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
64. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
65. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
66. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
67. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>

УДК 65.01:658

**Далик Володимир Петрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Dalyk Volodymyr**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0004-2270

**Чорній Богдан Ігорович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Chorniy Bogdan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0000-0440-895X

**Гарасим Людмила Степанівна**  
*кандидат економічних наук*  
*Національний лісотехнічний університет України*  
**Narasym Lyudmyla**  
*PhD in Economics*  
*Ukrainian National Forestry University*  
ORCID: 0000-0002-6570-9649

**Бобко Олександр Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Bobko Oleksandr**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0009-9932-1739

**Георгієвський Нікіта Костянтинович**  
*Львівський університет бізнесу та права*  
**Georgievskij Nikita**  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0003-0495-8013

**Фар'ян Віталій Олегович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Farian Vitalii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0006-8136-7315

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9189

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## ENSURING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті розкрито особливості забезпечення ефективності діяльності підприємства. Визначено, що шлях до підвищення ефективності діяльності підприємств базується на впровадженні нових технологій, які можна створити за рахунок інвестицій у наукову діяльність і технологічний розвиток. Встановлено, що ефективна діяльність підприємства передбачає зміну в часі абсолютних показників ефективності або результативності в бік збільшення або зменшення в залежності від економічної природи аналізованих показників, що дає можливість говорити про динамічну ефективність. З'ясовано, що конкурентне середовище підприємств, мінливість і розвиток якого визначається інтенсивністю науково-технічного прогресу, підприємницькою активністю, потенціалом суб'єктів ринку та іншими факторами, зокрема ефективністю, інноваційною та інвестиційною ефективністю, має постійно підвищувати ефективність діяльності підприємства. Виявлено, що оцінка ефективності базується на єдиних методичних засадах, що визначають ефективність діяльності, зокрема, основними загальними принципами діяльності. Встановлено, що управління ефективністю діяльності підприємства має здійснюватися відповідно до спеціально розроблених методичних рекомендацій, при цьому слід значну увагу приділяти визначенню пріоритетних напрямів використання ефективності діяльності підприємства. Виявлено, що ефективність діяльності підприємства – це результат управління підприємством, що характеризується результатами його діяльності в різних сферах: фінансовій, операційній, інвестиційній, екологічній, соціальній і т.д. З'ясовано, що ефективність діяльності підприємства також залежить від здатності підприємства використовувати управлінський досвід іноземних підприємств. Встановлено, що основним критерієм і показником визначення ефективного управління підприємством є зростання вартості підприємства, тобто збільшення вартісного вираження ціни придбання підприємства з урахуванням усіх фінансових засобів фінансування. Проведене дослідження враховує окремі ідеї та деякі положення сучасної методології моделювання та інструментарію прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, теоретичні і практичні аспекти економічної діагностики стану і можливостей, тенденцій та перспектив розвитку підприємства в сучасних умовах тощо. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень при удосконаленні системи та інструментарію діагностики ефективності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, ефективність, цілі підприємства, економічна діагностика, управління ефективністю, бізнес-процеси, потенціал, ресурси, доходи, витрати, результати.

**Summary.** The article reveals the features of ensuring the efficiency of the enterprise. It has been determined that the way to increase the efficiency of enterprises is based on the introduction of new technologies that can be created through investments in scientific activities and technological development. It has been established that the effective activity of an enterprise involves a change in time in absolute indicators of efficiency or effectiveness in the direction of increase or decrease, depending on the economic nature of the indicators under consideration, which allows us to talk about dynamic efficiency. It has been established that the competitive environment of enterprises, the variability and development of which is determined by the intensity of scientific and technological progress, entrepreneurial activity, the potential of market entities and other factors, in particular efficiency, innovation and investment efficiency, should constantly improve the efficiency of the enterprise. It was revealed that efficiency assessment is based on uniform methodological principles that determine the effectiveness of activities, in particular, the main general principles of activity. It has been established that enterprise performance management should be carried out in accordance with specially developed methodological recommendations, and great attention should be paid to determining priority areas for using the enterprise's performance efficiency. It has been revealed that the efficiency of an enterprise is the result of enterprise management, characterized by the results of its activities in various areas: financial, operational, investment, environmental, social, etc. It has been established that the efficiency of an enterprise also depends on the ability of the enterprise to use the management experience of foreign enterprises. It has been established that the main criterion and indicator for determining effective enterprise management is the increase in the value of the enterprise, that is, an increase in the value expression of the purchase price of the enterprise, taking into account all financial means of financing. The study takes into account individual ideas and some provisions of modern modeling methodology and tools for making management decisions under conditions of risk and uncertainty, theoretical and practical aspects of economic diagnostics of the state and opportunities, trends and prospects for the development of an enterprise in modern conditions. All this must be taken into account in the future for further research when improving the system and tools for diagnosing the efficiency of an enterprise.

**Key words:** enterprise, efficiency, enterprise goals, economic diagnostics, efficiency management, business processes, potential, resources, income, costs, results.

**Постановка проблеми.** Останнім часом у зв'язку зі зростанням цін на ресурси та загостренням конкуренції активно використовується концепція управління ефективністю виробництва. Міжнародний досвід показує, що підприємства, які надають великого значення управлінню прибутковістю, скорочують витрати ресурсів майже на третину. Водночас підвищення ефективності відіграє ключо-

ву роль у переході до нової інноваційної економіки, пріоритетом якої є сталий розвиток.

У сучасних умовах економічного розвитку проблема забезпечення ефективності діяльності підприємства стає особливо актуальною, оскільки в умовах жорсткої конкуренції наслідки неправильно обраної стратегії та тактичної діяльності стають значними та ставлять під загрозу існуван-

ня підприємств. Керівництво підприємства визначає основні напрямки розвитку, можливості та ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем і внутрішніми процесами. Ефективне управління сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, які визначають позицію підприємства в жорсткому конкурентному середовищі.

Проте складне стратегічне управління не може бути ефективно реалізоване без науково обґрунтованих механізмів впровадження. Для цього необхідна розробка спеціальних інструментів управління, здатних забезпечити ефективність діяльності підприємства.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільним та динамічним зовнішнім середовищем, швидкими технологічними змінами та загостренням конкуренції, ставлять високі вимоги до функціонування та сталого розвитку підприємств. Це породжує необхідність впровадження ефективної системи управління. Добре розроблена стратегія не буде реалізована в реальній діяльності підприємства без якісно розробленого механізму стратегічного управління. З урахуванням понять, категорій, умов та елементів забезпечення ефективності діяльності підприємства визначено, що задоволення зовнішніх і внутрішніх умов і ринкових можливостей підприємства є стратегічним рішенням, яке підвищує прибутковість його діяльності та є основним джерелом забезпечення конкурентних переваг. Тому забезпечення ефективності діяльності підприємства є необхідною частиною розвитку бізнесу та вдосконалення управління і потребує детального вивчення його ключових аспектів. Тому проблема забезпечення ефективності діяльності підприємства є дуже актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти стосовно забезпечення ефективності діяльності підприємства є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, ці питання (як теоретичні, так і практичні аспекти) досліджували такі науковці та практики: Т. Батракова [1], О. Васильєв [2], В. Головка [3], Т. Гринько [4], К. Ізмайлова [5], Т. Косянчук [6], І. Левчак [7], О. Лизунова [8; 9], О. Лозовський [10], С. Погорелов [11], Т. Шелеметьєва [12] та інші. З урахуванням цього [1–12] і за результатами дослідження теорії та практики можна стверджувати, що сьогодні не до кінця розкритими є питання, які стосуються забезпечення ефективності діяльності підприємства, з урахуванням: сучасної методології моделювання та інструментарію прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності; теоретичних і практичних аспектів економічної діагностики стану і можливостей, тенденцій та перспектив розвитку підприємства в сучасних умовах тощо [13–80].

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості забезпечення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних ринкових умовах потреба в забезпеченні ефективності діяльності підприємства визначається різними причинами: невпевненість у майбутньому, ризики, роль координації в планах, оптимізація екологічних результатів, потреба у фінансових ресурсах тощо. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища аналізуються для створення моделі для визначення корпоративної стратегії. Тому фактори зовнішнього впливу слід розділити на фактори макросередовища (економічні, політичні чинники та національні регулятивні фактори) та фактори конкурентного середовища галузей і підприємств. Внутрішні фактори впливу спрямовані на визначення ступеня відповідності майбутньої стратегії розвитку підприємств і досягнення стратегічних цілей у кожному функціональному напрямі діяльності: загальному управлінському, економіко-фінансовому, науково-технічному. Виділяючи та оцінюючи фактори зовнішнього середовища та внутрішнього впливу, можна визначити процеси контролю ефективності діяльності підприємства та показати організаційно-економічні вимоги до розробки стратегії розвитку.

Шлях до підвищення ефективності діяльності підприємств базується на впровадженні нових технологій, які можна створити за рахунок інвестицій у наукову діяльність і технологічний розвиток. Менеджери підприємства повинні виявляти інтерес не лише до своєї роботи, але й до розробок галузі та демонструвати готовність підтримувати науковий прогрес. Для того, щоб підприємство могло ефективно працювати в умовах сучасної ринкової економіки, воно повинно бути конкурентоспроможним порівняно з іншими підприємствами, в тому числі іноземними. Важливим фактором рентабельності є якість виробленого продукту. З цієї причини керівництво підприємства повинно впроваджувати в діяльність систему менеджменту якості [2].

Ефективна діяльність підприємства передбачає зміну в часі абсолютних показників ефективності або результативності в бік збільшення або зменшення в залежності від економічної природи аналізованих показників, що дає можливість говорити про динамічну ефективність.

При здійсненні господарської діяльності завжди постає проблема вибору найбільш економічно ефективного варіанту (економічного рішення) з низки альтернативних і порівняння його результатів з результатами конкурентів та інших учасників ринку. Ефективність порівняння характеризує відносну цінність порівняння. Водночас цілісна економічна ефективність характеризує результати діяльності всього підприємства. Крім того, вивчається та оцінюється ефективність окремих напрямів і функціональних сфер діяльності підприємства (ефективність виробництва, комерційна ефективність, фінанси) з метою всебічного

аналізу ефективності господарської діяльності підприємства та виявлення резервів її покращення. Конкурендне середовище підприємств, мінливість і розвиток якого визначається інтенсивністю науково-технічного прогресу, підприємницькою активністю, потенціалом суб'єктів ринку та іншими факторами, зокрема ефективністю, інноваційною та інвестиційною ефективністю, має постійно підвищувати ефективність діяльності підприємства. Характеризуючи вимоги до розробки механізмів забезпечення ефективності діяльності підприємства, слід враховувати наступне:

- 1) по-перше, об'єктивна потреба в механізмах забезпечення ефективності зумовлена низкою обставин. Тому тут доцільне системне відображення самооцінки економічної спроможності з огляду на складність та багатоаспектність. Предметом оцінки є виробничо-господарська діяльність підприємства з точки зору кількісного виду виконання заданих (тобто запланованих) величин внутрішніх і зовнішніх ефектів.
- 2) по-друге, існує реальна можливість створення механізмів забезпечення економічної ефективності, яка залежить від науково-методичних засад і методів створення таких механізмів, а також від наявності вже використаних показників економічної ефективності, в тому числі описаних вище [4].

Управління ефективністю діяльності підприємства передбачає врахування суттєвих положень теорії максимізації прибутку. Підприємства повинні працювати так, щоб їх власникам був гарантований максимальний дохід. Традиційні неокласичні економічні моделі припускають, що всі підприємства створені для отримання максимального прибутку в довгостроковій перспективі. Довідковим матеріалом служить середній прибуток по галузі або прибуток, який об'єктивно може отримати підприємство [9].

Проблема вимірювання ефективності діяльності має велике значення як теоретично, так і практично. Знання виробничого потенціалу підприємства дає змогу визначити загальний потенціал галузі та національної економіки та закладає основу для забезпечення мережевого зв'язку сусідніх підприємств та галузей. Величина виробничого потенціалу підприємства необхідна для визначення вартості виробничих ресурсів (вартості факторів), необхідних для оптимізації та визначення народногосподарських чи галузевих темпів розвитку.

Кожне підприємство повинно визначити показники ефективності, за якими оцінюється продуктивність, а потім оцінюється прогрес у досягненні цілей і завдань. Тому необхідна адміністративна робота по впровадженню і підтримці систем обліку і контролю, а також матеріальне і моральне стимулювання, а також навчання персоналу економічними методами праці для контролю за споживанням виробничих ресурсів [8].

Оцінка ефективності базується на єдиних методичних засадах, що визначають ефективність діяльності, зокрема, основними загальними принципами діяльності в існуючій практиці визначені:

- 1) під час розробки та реалізації проекту науково-технічний аналіз має бути пов'язаний з торгівлею, фінансами, економікою та суспільством, щоб забезпечити комплексний підхід до впровадження;
- 2) при оцінці ефективності діяльності необхідно порівнювати витрати та результати, враховуючи зміни грошової вартості з часом;
- 3) при здійсненні діяльності необхідно фундаментально враховувати невизначеність і ризик [1].

Для підвищення ефективності та стратегічного розвитку підприємства необхідно розробити стратегію корпоративного управління, спрямовану на вдосконалення механізмів формування ефективності та управління підприємством. Управління ефективністю діяльності підприємства має здійснюватися відповідно до спеціально розроблених методичних рекомендацій, при цьому слід значну увагу приділяти визначенню пріоритетних напрямів використання ефективності діяльності підприємства [5].

Найважливішим для визначення ефективності діяльності підприємства є класифікація за цілями ефективності та визначенням цілей. Економічна ефективність означає досягнення економічних цілей. Таким чином, виробничо-економічна ефективність відображає вищу ефективність на одиницю ресурсів, задіяних у виробничому процесі. Еколого-економічна ефективність, крім досягнення економічних цілей, включає також забезпечення суспільних потреб населення, забезпечення екологічно чистою продукцією та забезпечення охорони навколишнього середовища. На особливу увагу заслуговує соціально-економічна ефективність, яка включає досягнення економічних цілей, які насамперед відповідають інтересам підприємців, і соціальних цілей, що відображають потреби окремих осіб — працівників і суспільства в цілому. Досягнення цих показників ефективності з урахуванням екологічних цілей має стати актуальним завданням для всіх підприємств [3].

Ефективність діяльності підприємства — це результат управління підприємством, що характеризується результатами його діяльності в різних сферах: фінансовій, операційній, інвестиційній, екологічній, соціальній і т.д. Наслідки можуть бути як негативними, так і позитивними. У цьому випадку необхідно вживати заходів для поліпшення результатів і підвищення ефективності діяльності підприємства. Результатом вирішення операційних проблем є збільшення виробництва високоякісної продукції. Для оцінки ефективності доцільно використовувати збалансовану систему показників з узагальненими (показники, що узагальнено характеризують ефективність діяльності

підприємства) та специфічними (показники, що оцінюють ефективність використання підприємством окремих ресурсів) показниками [6].

Ефективність діяльності підприємства також залежить від здатності підприємства використовувати управлінський досвід іноземних підприємств. Найбільшою проблемою є впровадження системи управлінського контролю, яка є необхідною через проблеми, що виникають через неузгодженість між керівниками різних відділів, що знижує ефективність діяльності. Це потребує ефективного управління витратами та конкурентними перевагами, які забезпечуються ефективними управлінськими рішеннями в маркетингу та фінансах, а також зміною стратегії розвитку підприємства. Через вплив змін зовнішнього середовища раніше визначені стратегії можуть не відповідати реальній ситуації, що може призвести до краху підприємства. Тому управлінський контроль є дуже важливим, а проблеми необхідно постійно виявляти та своєчасно вирішувати. Це дозволяє відповідно аналізувати відхилення між фактичними та запланованими показниками [10].

Без прибутковості підприємства не можуть вирішити завдання макроекономічної стабілізації, тобто збалансування державних доходів і витрат, платіжного балансу, забезпечення стабільності національної валюти та низьких темпів інфляції. Зниження ефективності призводить до збільшення можливостей працевлаштування та зменшення доходів громадян, податкових надходжень та соціальних витрат.

Для забезпечення максимальної ефективності діяльності підприємств всі елементи і методи повинні використовуватися в певному поєднанні. По суті, проблема полягає в пошуку найкращого варіанту для цих комбінацій і реалізацій. Формування ефективних механізмів підвищення ефективності діяльності сприятиме вирішенню однієї з найважливіших проблем сучасної економіки: підвищення конкурентоспроможності підприємств України та покращення якості їх продукції [12].

Запровадження ефективного менеджменту в усіх підрозділах і на всіх стадіях виробничого процесу дозволяє підвищити показники економічної ефективності. Особливу увагу слід приділити питанню механізмів мотивації, які залучають працівників підприємства до лідерства та посилюють стимули до створення та реалізації інноваційних підходів.

Основний напрямок подолання проблем у діяльності підприємства — це управління витратами, раціональне використання природної сировини, зниження заробітної плати і матеріальних витрат на виробництво продукції, підвищення продуктивності праці. Другий напрямок включає удосконалення та розвиток виробництва відповідно до сучасних вимог, посилення конкурентоспроможності

продукції, удосконалення форм і методів організації діяльності, вдосконалення форм планування та мотивації персоналу. Третій напрямок — це вдосконалення системи управління. Комбіноване використання цих напрямків забезпечує відповідне підвищення ефективності виробництва [11].

Основним критерієм і показником визначення ефективного управління підприємством є зростання вартості підприємства, тобто збільшення вартісного вираження ціни придбання підприємства з урахуванням усіх фінансових засобів фінансування. Звичайно, щоб визначити причини зростання або зниження вартості підприємства, необхідно виявити фактори (внутрішні чи зовнішні), які впливають на цей критерій ефективності. Внутрішні фактори залежать від завдання управління структурою, включаючи зростання продажів, темпи зростання чистого прибутку, фінансовий стан підприємства, репутацію та кваліфікацію співробітників підприємства. І навпаки, зовнішні чинники залежать від економічного розвитку та темпів зростання регіону. Це означає, що підприємство не може мати на нього прямого впливу. Іншими словами: на зростання вартості підприємства суттєво впливають управлінські рішення керівників, які повинні прагнути до максимально позитивного кінцевого результату [7].

Все це може допомогти виявити такі проблеми, які впливають на ефективність підприємства, зокрема:

- 1) зменшення доходів підприємства через збільшення витрат на ресурси;
- 2) зниження продуктивності праці співробітників працівників, що впливає на виробництво або збільшення витрат на оплату праці;
- 3) збільшення витрат підприємства через нераціональне використання ресурсів і фінансового потенціалу;
- 4) необізнаність керівників підприємства щодо сучасних науково-технічних розробок, які забезпечують автоматизацію виробництва та наближення продукції до світових стандартів;
- 5) неефективне управління людськими ресурсами та відсутність чіткості у постановці цілей призводять до помилок у виконанні роботи;
- 6) використання у виробничому процесі старого обладнання збільшує частку бракованої продукції;
- 7) недостатнє використання сучасних інноваційних технологій та впровадження інноваційних процесів виробництва екологічно чистої продукції призводить до втрати конкурентоспроможності на ринку та порушення нормативів викидів шкідливих для довкілля речовин.

Основними ознаками ефективного менеджменту в сучасних умовах господарювання є: повне врахування положень сучасних концепцій сталого розвитку та орієнтація на інноваційний розвиток. Тому що це єдиний інструмент, який може

ефективно реструктуризувати всі процеси підприємств та інтегрувати їх у світовий економічний простір. Додатковий вплив потребує визначення пріоритетних напрямів ефективної взаємодії держави та підприємств, оскільки стратегічний розвиток підприємства спрямований не лише на отримання прибутку, а й на розвиток інтелектуального потенціалу з повним використанням досягнень науково-технічного прогресу, охорону навколишнього середовища тощо [8].

Система управління продуктивністю повинна бути органічно інтегрована в загальну систему управління підприємством. Оскільки в усіх сферах підприємницької діяльності управлінські рішення прямо чи опосередковано впливають на рівень прибутку, який у свою чергу стає основним джерелом фінансування.

В контексті цього необхідно також зазначити, що виклад основного матеріалу дослідження містить результати комплексного, системного аналізу літератури [1–12], а також включає окремі ідеї та деякі положення сучасної методології моделювання та інструментарію прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, теоретичні і практичні аспекти економічної діагностики стану і можливостей, тенденцій та перспектив розвитку підприємства в сучасних умовах тощо [13–80].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–80], визначено основні аспекти забезпечення ефективності діяльності підприємства. Визначено, що підвищення ефективності діяльності підприємств базується на впровадженні нових технологій, які можна створити за рахунок інвестицій у наукову діяльність і технологічний розвиток. Розкрито вимоги до розробки механізмів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що для підвищення ефективності та стратегічного розвитку підприємства необхідно розробити стратегію корпоративного управління, спрямовану на вдосконалення механізмів формування ефективності та управління підприємством. Виявлено, що найважливішим для визначення ефективності діяльності підприємства є класифікація за цілями ефективності та визначенням цілей. З'ясовано, що ефективність діяльності підприємства — це результат управління підприємством, що характеризується результатами його діяльності в різних сферах: фінансовій, операційній, інвестиційній, екологічній, соціальній і т.д. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень при удосконаленні системи та інструментарію діагностики ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.

#### Література

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства — запорука його успішного функціонування // *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19, № 2. С. 13–19.
2. Васильєв О.В., Уваров І.С. Сучасні підходи до формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства // *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: Матеріали II Інтернет-конференції* (м. Харків, 29 листопада 2019 р.). Харків, НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 89–100.
3. Головка В.А. Теоретико-методичні засади визначення сутності категорії «ефективність діяльності підприємства» // *Комунальне господарство міст*. 2011. № 98. С. 88–94.
4. Гринько Т.В., Дудніченко А.В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства // *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 149–160.
5. Ізмайлова К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії // *Економіка України*. 2011. № 10. С. 79–87.
6. Косянчук Т.Ф., Кучма С.В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 3. С. 113–116.
7. Левчак І.Я. Вартість підприємства як критерій ефективності управління // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1(42). С. 104–108.
8. Лизунова О.М., Придятько Е.М. Управління ефективністю діяльності підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 23–2. С. 58–61.
9. Лизунова О.М., Пуханов О.О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 187–190.
10. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6, Ч. 3. С. 16–19.

11. Погорелов С. М., Леденко О. В., Матяж О. А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. № 26. С. 76–82.
12. Шелеметьєва Т. В., Маляр Е. М. Формування механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства // *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 167–170.
13. Skrynkovskyy R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
14. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
15. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.
18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskyy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
20. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
22. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataiev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
23. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255.
24. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231.
25. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
28. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
29. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
30. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters



// *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>

32. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.

33. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>

34. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.

35. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.

36. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.

37. Скриньковський Р. М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.

38. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В. Фінансовий стан підприємств: сутність, прийоми та методи проведення аналізу // *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 47–49.

39. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128.

40. Скриньковський Р. М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 201–205.

41. Скриньковський Р. М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти // *Молодий вчений*. 2015. № 3(2). С. 48–51.

42. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.

43. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності реклами в діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 240–244.

44. Скриньковський Р. М. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 207–215.

45. Скриньковський Р. М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.

46. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.

47. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.

48. Скриньковський Р. М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.

49. Скриньковський Р. М., Візник Ю. Я., Павловські Г., Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228.

50. Скриньковський Р. М., Клювак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.

51. Скриньковський Р. М., Клювак О. В., Процевят О. С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163–170.

52. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.

53. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.

54. Скриньковський Р. М., Максимчук Я. С., Харук К. Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.

55. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

56. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.

57. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
58. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н. Р., Коропецький О. О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.
59. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Пирожак Є. К., Томюк І. М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.
60. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Костюк Н. Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
61. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Візняк Ю. Я., Горічко Х. І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 165–172.
62. Скриньковський Р. М., Харук К. Б., Заброцька О. В. Параметри діагностики кредитоспроможності підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 114–117.
63. Скриньковський Р. М., Шпак О. Г. Бізнес-діагностика підприємства як особливий вид консультаційних послуг // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 110–114.
64. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.
65. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
66. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
67. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
68. Babych M., Korobka S., Skrynkovsky R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
69. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
70. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
71. Skrynkovsky R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
72. Popova N., Kataiev A., Skrynkovsky R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>
73. Ареф'єва О. *Управління потенціалом розвитку промислових підприємств* : монографія. Київ : ГРОТ, 2004. 200 с.
74. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. *Розвиток підприємства: управління змінами та інновації* : монографія. Харків : АДВА, 2009. 435 с.
75. Воронкова А. Е. *Діагностика стану підприємства: теорія і практика* : монографія. Харків : ВД «ІН-ЖЕК», 2006. 448 с.
76. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. *Комплексна економічна діагностика підприємства* : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
77. Мельник О. Г. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій* : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
78. Погорелов Ю. С. *Оцінювання та моделювання розвитку підприємства* : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.
79. Рєпіна І. М. *Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління* : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 274 с.
80. Швиданенко Г. О., Олексик О. І. *Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства* : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 192 с.

## References

1. Batrakova T.I. Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva — zaporuka yoho uspishnoho funktsionuvania // *Ekonomichnyi analiz*. 2015. T. 19, № 2. S. 13–19.
2. Vasylyev O.V., Uvarov I.S. Suchasni pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiinomu suspilstvi: Materialy II Internet-konferentsii* (m. Kharkiv, 29 lystopada 2019 r.). Kharkiv, NDI PZIR NAPrN Ukrainy, 2019. S. 89–100.
3. Holovko V.A. Teoretyko-metodychni zasady vyznachennia sutnosti katehorii «efektyvnist diialnosti pidpriemstva» // *Komunalne gospodarstvo mist*. 2011. № 98. S. 88–94.
4. Hryenko T.V., Dudnichenko A.V. Problemy zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // *Ekonomichnyi prostir*. 2019. № 142. S. 149–160.
5. Izmailova K. Obgruntuvannia ekonomichnykh rishen shchodo pidvyshchennia efektyvnosti proektiv na peredinyvstsiinii stadii // *Ekonomika Ukrainy*. 2011. № 10. S. 79–87.
6. Kosianchuk T.F., Kuchma S.V. Teoretychni zasady otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva za suchasnykh umov // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. № 3. T. 3. S. 113–116.
7. Levchak I.Y. Vartist pidpriemstva yak kryterii efektyvnosti upravlinnia // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 2014. Vyp. 1(42). S. 104–108.
8. Lyzunova O.M., Prydatko E.M. Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Kheronskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2017. Vyp. 23–2. S. 58–61.
9. Lyzunova O.M., Pukhanov O.O. Zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*. 2017. Vyp. 12(1). S. 187–190.
10. Lozovskiy O.M., Chaban Y.S. Upravlinskyi kontrol yak skladova efektyvnoi diialnosti pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Kheronskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 6, Ch. 3. S. 16–19.
11. Pohorielov S.M., Ledenko O.V., Matiazh O.A. Doslidzhennia shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Serii: *Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*. 2015. № 26. S. 76–82.
12. Shelemetieva T.V., Maliar E.M. Formuvannia mekhanizmu pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovoho pidpriemstva // *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2016. № 1. S. 167–170.
13. Skrynkovskiy R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
14. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
15. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.
18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskiy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
20. Lozovan V., Dzhalala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
22. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)

23. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255.
24. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231.
25. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
28. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
29. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
30. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>
32. Noga I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform*. 2016. № 9. S. 241–245.
33. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
34. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
35. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
36. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
37. Skrynkovskyy R.M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostryky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
38. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V. Finansovyi stan pidpriemstv: sutnist, pryimomy ta metody provedennia analizu // *Ekonomika ta derzhava*. 2014. № 3. S. 47–49.
39. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Koval N.M., Haleliuk M.M. Diahnostyka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistychnoi systemy pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 2. S. 123–128.
40. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka postachalnytiskoi ta zbutovoi diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 7. S. 201–205.
41. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka lohistychnoi diialnosti pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty // *Molodyi vchenyi*. 2015. № 3(2). S. 48–51.
42. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovo i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 10. S. 250–256.
43. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka efektyvnosti reklamy v diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 6. S. 240–244.
44. Skrynkovskyy R.M. Poelementna biznes-diahnostyka diialnosti pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 1. S. 207–215.
45. Skrynkovskyy R.M. Metodychni rekomendatsii do otsyniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.

46. Skrynkovskyy R.M. Osvitno-fakhovyi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
47. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava.* 2015. № 5. S. 51–53.
48. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostryky innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva: kontseptsiiia ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky.* 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
49. Skrynkovskyy R.M., Vizniak Y.Y., Pawlowski G., Koropetskyi O.O. Diahnostryka dyversyfikatsiinykh protsesiv na pidpriemstvi // *Problemy ekonomiky.* 2017. № 2. S. 223–228.
50. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V. Diahnostryka rivnia hotovnosti pidpriemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
51. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V., Protseviat O.S. Diahnostryka eksportnoho potentsialu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky.* 2016. № 4. S. 163–170.
52. Skrynkovskyy R.M., Kostiuik N.R., Semchuk Z.V., Koropetskyi O.O. Diahnostryka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpriemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
53. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostryka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiinu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo.* 2016. № 1. S. 225–228.
54. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostryka ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky.* 2015. № 3. S. 162–168.
55. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostryka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky.* 2016. № 3. S. 199–205.
56. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostryka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpriemstva stanu zovnishnoho seredovyshcha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
57. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostryka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
58. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Kostiuik N.R., Koropetskyi O.O. Diahnostryka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva // *Problemy ekonomiky.* 2017. № 1. S. 250–257.
59. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Pyrozhak Y.K., Tomiuk I.M. Diahnostryka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.
60. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Kostiuik N.R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostryka rynkovoї vartosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
61. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Vizniak Y.Y., Horichko K.I. Diahnostryka finansovoho stanu pidpriemstva z metoiu poperedzhennia kryzy ta identyfikatsii bankrutstva // *Biznes Inform.* 2016. № 2. S. 165–172.
62. Skrynkovskyy R.M., Kharuk K.B., Zabrotska O.V. Parametry diahnostryky kredytopromozhnosti pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky.* 2014. Vyp. 8(1). S. 114–117.
63. Skrynkovskyy R.M., Shpak O.H. Biznes-diahnostryka pidpriemstva yak osoblyvyi vyd konsultatsiinykh posluh // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy.* 2017. Vyp. 3. S. 110–114.
64. Skrynkovskyy R., Dmytriieva Y., Chubenko A. Diahnostryka mozhlyvosti pidpriemstva shchodo utrymanna klientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 9. S. 45–50.
65. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostryka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 6. S. 130–134.
66. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostryka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 8. S. 52–57.
67. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 7. S. 49–54.
68. Babych M., Korobka S., Skrynkovskyy R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
69. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science.* 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>

70. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
71. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
72. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>
73. Arefieva O. *Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpryemstv*: monohrafiia. Kyiv: HROT, 2004. 200 s.
74. Voronkov D.K., Pohorelov Y.S. *Rozvytok pidpryemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii*: monohrafiia. Kharkiv: AdvA, 2009. 435 s.
75. Voronkova A.E. *Diahnastyka stanu pidpryemstva: teoriia i praktyka*: monohrafiia. Kharkiv: VD “INZhEK”, 2006. 448 s.
76. Kryvoviazuk I.V., Bozhydarnik T.V. *Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpryemstva*: monohrafiia. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012. 226 s.
77. Melnyk O.H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpryemstv: polikryterialna kontseptsii ta instrumentarii*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
78. Pohorelov Y.S. *Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidpryemstva*: monohrafiia. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.
79. Riepina I.M. *Aktyvy pidpryemstva: taksonomiia, diahnostyka ta upravlinnia*: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 2012. 274 s.
80. Shvydanenko H.O., Oleksyk O.I. *Suchasna tekhnolohiia diahnostyky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpryemstva*: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 2002. 192 s.

Данилович Олена Тарасівна  
аспірантка кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету «Львівська політехніка»

Danylovych Olena  
Post-Graduate Student of the  
Department of Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-3313-6276

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9324

## РОЛЬ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПОДОЛАННІ ПЕРЕШКОД НА ЇЇ ШЛЯХУ

## THE ROLE OF INFRASTRUCTURAL SUPPORT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN OVERCOMING OBSTACLES ON ITS WAY

**Анотація.** У процесі провадження своєї інноваційної діяльності підприємства стикаються з різноманітними перешкодами. Подолання цих перешкод часто зумовлює необхідність допомоги з боку суб'єктів інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності. Тому метою цієї статті є визначення ролі, яку відіграє інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності підприємств у подоланні перешкод, які постають у процесі провадження цієї діяльності. Визначено два способи оцінювання перешкод, які виникають під час здійснення підприємствами своєї інноваційної діяльності. Перший спосіб полягає у тому, щоб виділити послідовність етапів процесу реалізації суб'єктами господарювання інноваційних проєктів та застосувати показник відношення загальної кількості проєктів, які не пройшли певний етап, до кількості проєктів, які успішно подолали усі попередні етапи інноваційного процесу. Другий спосіб оцінювання перешкод на шляху інноваційної діяльності базується на проведенні опитування менеджерів підприємств щодо рівня перешкод, які постають на кожному етапі інноваційного процесу, та усереднення результатів такого опитування. Для того, щоб встановити роль інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств у подоланні перешкод на її шляху, було відібрано низку підприємств та поділено їх на три групи, а саме на: підприємства, які впродовж звітного періоду не зверталися за допомогою до суб'єктів інноваційної інфраструктури; підприємства, які зверталися за такою допомогою, але в обмеженому обсязі; підприємства, які достатньо активно зверталися за такою допомогою. Проведений емпіричний аналіз за вибірками підприємств, які належать до п'яти галузей промисловості, показав, що інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності відчутно сприяло подоланню тих бар'єрів, які виникають при провадженні такої діяльності. При цьому за результатами проведеного дисперсійного аналізу залежність між рівнем інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств та усередненими величинами внутрішніх перешкод, які постають при здійсненні цієї діяльності, виявилася статистично значимою.

**Ключові слова:** підприємство, інноваційна діяльність, перешкода, активізація інноваційного процесу, інфраструктурне забезпечення.

**Summary.** In the process of carrying out their innovative activities, enterprises face various obstacles. Overcoming these obstacles often necessitates assistance from the subjects of infrastructural provision of innovative activity. Therefore, the purpose of this article is to determine the role played by the infrastructural support of innovative activity of enterprises in overcoming obstacles that arise in the process of carrying out this activity. Two methods of assessing obstacles that arise during enterprises' implementation of their innovative activities are defined. The first method consists in distinguishing the sequence of stages of the process of implementation of innovative projects by business entities and applying the ratio of the total number of projects that have not passed a certain stage to the number of projects that have successfully overcome all previous stages of the innovation process. The second method of evaluating obstacles on the path of innovative activity is based on conducting a survey of enterprise managers regarding the level of obstacles that appear at each stage of the innovation process, and averaging the results of such a survey. In order to establish the role of infrastructural support of innovative activity of enterprises in

overcoming obstacles on its way, a number of enterprises were selected and divided into three groups, namely: enterprises that did not seek help from innovative infrastructure entities during the reporting period; enterprises that applied for such help, but to a limited extent; enterprises that actively applied for such help. The conducted empirical analysis of samples of enterprises belonging to five branches of industry showed that infrastructural support of innovative activity significantly contributed to overcoming those barriers that arise during the implementation of this activity. At the same time, according to the results of the conducted dispersion analysis, the dependence between the level of infrastructural support of innovative activity of enterprises and the averaged values of internal obstacles that appear during the implementation of this activity was statistically significant.

**Key words:** enterprise, innovative activity, obstacle, activation of the innovation process, infrastructural support.

**Постановка проблеми.** На теперішній час перед економікою України постає нагальна необхідність переходу на інноваційну модель її розвитку. Водночас, як показує досвід господарювання, такий перехід пов'язаний із подоланням значної кількості економічних, управлінських, технічних та інших перешкод, що постають у процесі розроблення та реалізації на підприємствах інноваційних проєктів. У багатьох випадках підприємства нездатні самостійно подолати ці бар'єри і, отже, потребують зовнішньої допомоги. Серед іншого, це стосується допомоги, яка може надаватися суб'єктами інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності. У зв'язку з цим виникає потреба у оцінюванні тієї ролі, яку відіграють або можуть відігравати ці суб'єкти у подоланні перешкод, що постають при здійсненні підприємствами своєї інноваційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми провадження інноваційної діяльності в Україні докладно досліджували такі науковці, як Ю. Бочарова [1], О. Гончар [2], О. Дриженко [7], А. Дунська [3], О. Іщенко [1], І. Кичко [4], Л. Кублікова [5], І. Кузнецова [5], Л. Курило [6], Л. Лазебник [7], Л. Лігоненко [8], Г. Ортіна [9], М. Панченко [4], Т. Сльозко [6], С. Удовиченко [6], Л. Федулова [10], В. Хачатрян [2] та ін. Цими та іншими дослідниками було, зокрема, проаналізовано чинники, які гальмують здійснення інноваційного процесу, визначено шляхи активізації цього процесу та запропоновано низку науково обґрунтованих механізмів реалізації цих шляхів, у тому числі щодо впровадження інноваційних технологічних процесів [11; 12]. Водночас, питання визначення ролі інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності у подоланні перешкод на її шляху не є остаточно вирішеним і потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення ролі, яку відіграє інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності підприємств у подоланні перешкод, які постають у процесі провадження цієї діяльності. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких головних завдань: обґрунтування показників оцінювання бар'єрів на шляху провадження підприємствами інноваційної діяльності; розроблення методичних засад оцінювання здатності суб'єктів інфраструктурно-

го забезпечення інноваційної діяльності надавати допомогу у подоланні перешкод, які постають при здійсненні інноваційного процесу на підприємствах; використання отриманих теоретико-методичних результатів при здійсненні емпіричного аналізу за вибіркою промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Здійснення суб'єктами господарювання інноваційної діяльності гальмується різноманітними перешкодами. Тому важливим завданням як для підприємств, так і для організацій і установ, що регулюють перебіг інноваційних процесів та сприяють цьому перебігу, є зниження рівня зазначених перешкод, а за можливості — повне їх усунення.

Необхідно відзначити, що перешкоди, які виникають під час провадження підприємствами своєї інноваційної діяльності, можна оцінити двома основними способами, а саме:

1) виділити послідовність етапів реалізації інноваційних проєктів та застосувати показник відношення загальної кількості проєктів, які не пройшли певний етап, до кількості проєктів, які успішно подолали усі попередні етапи інноваційного процесу:

$$B_i = 1 - \frac{\Pi_{i+1}}{\Pi_i}, \quad (1)$$

де  $B_i$  — відносний рівень перешкод, що постають на  $i$ -тому етапі послідовності процесу провадження досліджуваними підприємствами інноваційної діяльності, частки одиниці;  $\Pi_i$  — кількість інноваційних проєктів досліджуваних підприємств на початку  $i$ -того етапу процесу їх розроблення та впровадження;

2) провести опитування менеджерів підприємств щодо рівня перешкод, які постають при здійсненні інноваційної діяльності, та усереднити результати цього опитування:

$$B_{ck} = \sum_{j=1}^m P_{kj} / (m \cdot P_m), \quad (2)$$

де  $B_{ck}$  — усереднений рівень  $k$ -тої перешкоди, яка постає при здійсненні інноваційної діяльності досліджуваними підприємствами, за результатами опитування їх менеджерів;  $m$  — кількість підприємств;  $P_{kj}$  — величина  $k$ -тої перешкоди за результатом опитування менеджерів  $j$ -того підприємства, балів;  $P_m$  — максимально можлива



величина кожної з перешкод, які постають при провадженні підприємствами інноваційної діяльності, балів.

При цьому до перешкод, що постають при здійсненні підприємствами інноваційної діяльності, варто віднести такі: недостатньо високий рівень платоспроможного попиту на інноваційну продукцію; великий ступінь ризикованості інноваційної діяльності; значні витрати, пов'язані із провадженням підприємствами інноваційної діяльності; відсутність на даний момент часу перспективних напрямів провадження інноваційної діяльності; недостатні обсяги наявних або можливих до залучення ресурсів, які підприємства використовують або можуть використовувати у процесі своєї інноваційної діяльності; недостатній рівень споживчих властивостей цих ресурсів; недостатній рівень управління цими ресурсами.

Розгляд перелічених перешкод дає можливість поділити їх на дві групи: перешкоди переважно зовнішнього характеру та перешкоди переважно внутрішнього характеру. Зокрема, до другої групи перешкод можна віднести п'ятий, шостий та сьомий з перелічених чинників недостатньо високого рівня інноваційної активності підприємств.

У процесі здійснення своєї інноваційної діяльності підприємства можуть звернутися до суб'єктів інноваційної інфраструктури з метою отримання від цих суб'єктів певних обсягів ресурсів, необхідних для провадження інноваційної діяльності, та (або) послуг із забезпечення такого провадження. Тому становить інтерес дослідження питання про те, як звернення підприємств до зазначених суб'єктів сприятиме подоланню перешкод, що виникають при здійсненні цими підприємствами інноваційної діяльності. Послідовність вирішення цього питання представлена на рис. 1. Вона передбачає виділення трьох груп підприємств, а саме:

- підприємств групи 1, тобто тих підприємств, які впродовж звітного періоду не зверталися за допомогою до суб'єктів інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності;
- підприємств групи 2, тобто тих підприємств, які зверталися за такою допомогою, але в обмеженому обсязі (частка витрат на оплату робіт і послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури не перевищувала 5% від загального обсягу понесених підприємствами інноваційних витрат);
- підприємств групи 3, тобто тих підприємств, які достатньо активно зверталися за такою допомогою (частка витрат на оплату робіт і послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури перевищувала 5% від загального обсягу понесених підприємствами інноваційних витрат).

З метою практичного застосування представленної на рис. 1 послідовності дій були сформовані вибірки з підприємств, які належать до п'яти видів економічної діяльності, а саме: машинобудування,

приладобудування, фармацевтична промисловість, харчосмакова промисловість, виробництво будівельних матеріалів. Обсяги цих вибірок становили: машинобудування — 30 підприємств; приладобудування — 32 підприємства; фармацевтична промисловість — 27 підприємств; харчосмакова промисловість — 36 підприємств; виробництво будівельних матеріалів — 40 підприємств.

Було здійснено збір даних про інноваційні проекти досліджуваних підприємств, які вони впровадили або намагалися впровадити впродовж 2019–2021 рр., та з використанням формули (1) оцінено рівень перешкод, що поставали на різних етапах реалізації цих проектів. Як показали проведені дослідження, найбільш важко долалися підприємствами три етапи інноваційного процесу, а саме: проведення досліджень та розробок, розроблення бізнес-планів інноваційних проектів та впровадження нововведень. Зокрема, щодо першого з перелічених етапів, то співвідношення між кількістю проектів, відхилених на даному етапі, до кількості проектів, які пройшли попередні етапи, становило: для машинобудівних підприємств — 0,197; для підприємств приладобудування — 0,215; для підприємств фармацевтичної промисловості — 0,183; для підприємств харчосмакової промисловості — 0,221; для суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво будівельних матеріалів, — 0,302.

Стосовно інноваційних проектів, які передбачали лише впровадження нововведень (без їхньої самостійної розробки підприємствами), то найбільш складно долався підприємствами етап саме безпосереднього впровадження нововведень. Співвідношення між кількістю проектів, відхилених на цьому етапі, до кількості проектів, які пройшли попередні етапи, становило: для машинобудівних підприємств — 0,264; для підприємств приладобудування — 0,307; для підприємств фармацевтичної промисловості — 0,428; для підприємств харчосмакової промисловості — 0,266; для суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво будівельних матеріалів, — 0,379.

Також менеджерами досліджуваних підприємств із використанням десятибальної шкали було надано оцінку рівня перешкод, які постають при здійсненні цими підприємствами своєї інноваційної діяльності. Це дало можливість, використовуючи формулу (2), усереднити рівень відповідних перешкод, що, своєю чергою, дало змогу виділити три головні перешкоди при провадженні інноваційної діяльності, а саме: недостатньо високий рівень платоспроможного попиту на інноваційну продукцію, великий ступінь ризикованості інноваційної діяльності та недостатні обсяги наявних або можливих до залучення ресурсів, які підприємства використовують або можуть використовувати у процесі своєї інноваційної діяльності. Лише один з цих бар'єрів є переважно внутрішнім, оскільки

стосується ресурсного забезпечення інноваційної діяльності. Результати більш детального оцінювання перешкод на шляху провадження досліджуваними підприємствами інноваційної діяльності показали, що, не дивлячись на певні галузеві відмінності у результатах опитування, найбільш

проблемним для підприємств є забезпечення інноваційного процесу людськими, фінансовими та інформаційними ресурсами. При цьому найбільші перешкоди із таким забезпеченням постають на етапах проведення досліджень та розробок і впровадження нововведень.

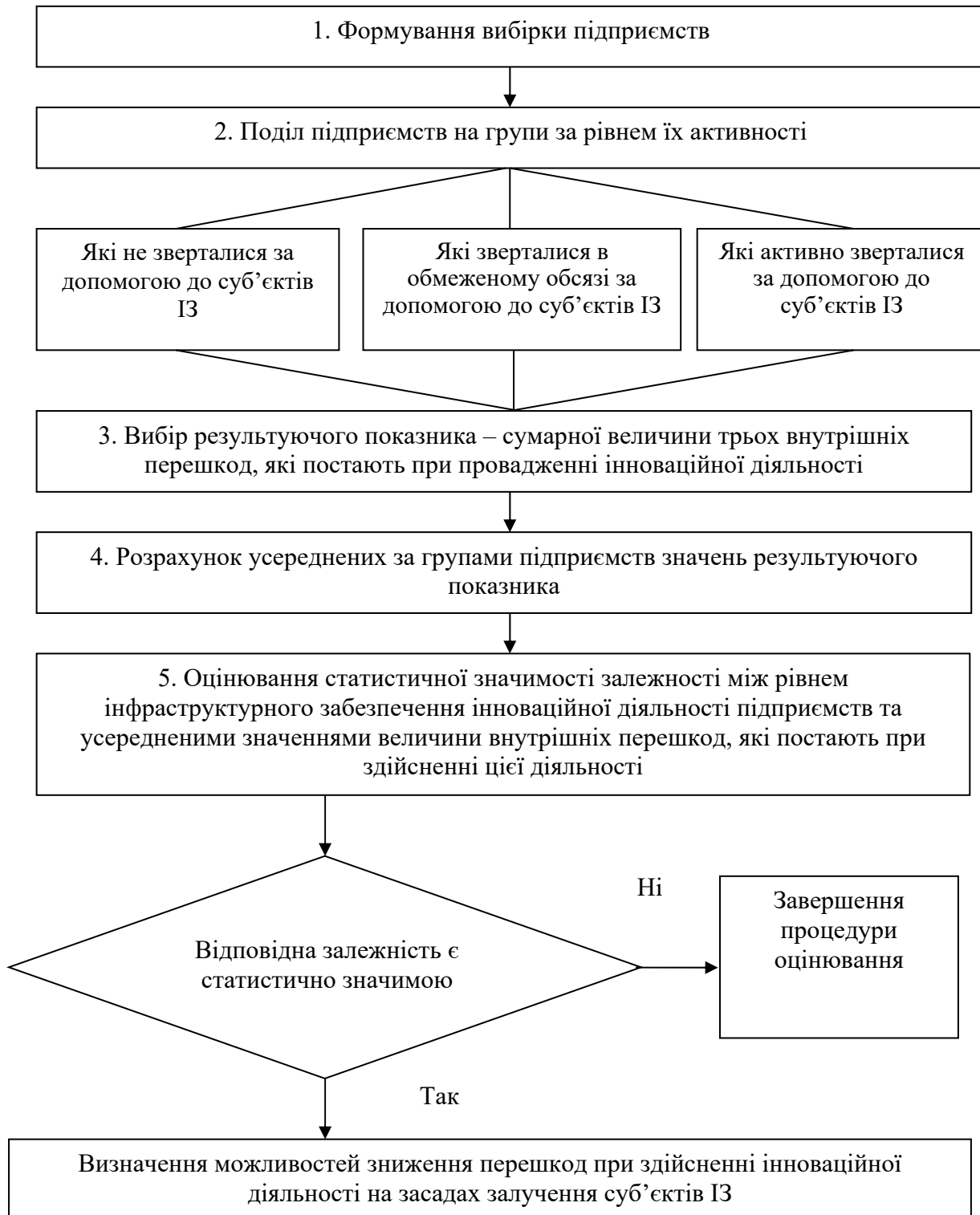


Рис. 1. Послідовність оцінювання впливу інфраструктурного забезпечення (ІЗ) на рівень перешкод, які постають при здійсненні інноваційної діяльності підприємств

Джерело: складено автором

Таблиця 1

Вихідні дані та результати оцінювання статистичної значимості залежності між рівнем інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств та усередненими значеннями величини внутрішніх перешкод, які постають при здійсненні цієї діяльності

Назви показників	Групи підприємств	Значення показників за видами економічної діяльності				
		Машинобудування	Приладобудування	Фармацевтична промисловість	Харчосмакова промисловість	Виробництво будівельних матеріалів
Сумарна величина трьох внутрішніх перешкод, балів	1	7,3	7,6	6,9	7,0	6,6
	2	5,4	5,9	4,8	5,2	4,9
	3	3,7	4,1	3,4	4,0	3,6
Фактичне значення F-критерію		6,12	5,67	6,06	6,78	5,60

Джерело: розраховано автором

З метою оцінювання тієї ролі, яку відіграло інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності досліджуваних підприємств у подоланні перешкод, які поставали при її здійсненні, було використано послідовність дій, наведених вище на рис. 1. При цьому для кожної з перелічених на рис. 1 трьох груп підприємств було розраховано середнє значення сумарної величини внутрішніх перешкод при провадженні інноваційної діяльності. Своєю чергою, як вже зазначалося, величина кожної з перешкод визначалася за допомогою опитування менеджерів підприємств і вимірювалася у десятибальній шкалі.

Як випиває з даних, представлених у табл. 1, інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності підприємств, які розглядалося, відчутно сприяло подоланню тих бар'єрів, що виникають при провадженні цієї діяльності.

При цьому, як видно з даних табл. 1, за результатами проведеного дисперсійного аналізу залежність між рівнем інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств та усередненими величинами внутрішніх перешкод, які постають при здійсненні цієї діяльності, виявилася статистично значимою. Цей висновок випливає з того факту, що для всіх розглядуваних видів економічної діяльності фактичні значення F-критерію перевищують його критичні значення з рівнем значущості  $\alpha = 0,05$ . Отже, інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності підприємств виявилось дієвим інструментом зменшення величини тих перешкод, які постають при провадженні цієї діяльності.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Перешкоди, які виникають під час провадження підприємствами своєї інноваційної діяльності, можуть бути оцінені двома основними способами. Перший спосіб полягає у тому, щоб виділити по-

слідовність етапів процесу реалізації суб'єктами господарювання інноваційних проєктів та застосувати показник відношення загальної кількості проєктів, які не пройшли певний етап, до кількості проєктів, які успішно подолали усі попередні етапи інноваційного процесу. Другий спосіб базується на проведенні опитування менеджерів підприємств щодо рівня перешкод, які постають на кожному етапі інноваційної діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання, та усереднення результатів такого опитування.

Для того, щоб встановити роль інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств у подоланні перешкод на її шляху, потрібно сформулювати вибірку підприємств та поділити їх на три групи, а саме на: підприємства, які впродовж звітного періоду не зверталися за допомогою до суб'єктів інноваційної інфраструктури; підприємства, які зверталися за такою допомогою, але в обмеженому обсязі; підприємства, які достатньо активно зверталися за такою допомогою.

Проведений емпіричний аналіз за вибірками підприємств, які належать до п'яти видів економічної діяльності, показав, що інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності відчутно сприяло подоланню тих бар'єрів, які виникають при її провадженні. При цьому за результатами проведеного дисперсійного аналізу залежність між рівнем інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств та усередненими величинами внутрішніх перешкод, які постають при здійсненні цієї діяльності, виявилася статистично значимою.

Подальші дослідження потребують розроблення методичних засад оцінювання економічної ефективності інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

### Література

1. Бочарова Ю.Г., Іщенко О.В. Напрями удосконалення інноваційної інфраструктури національної економіки. Управління економікою: теорія та практика: зб. наук. пр. К. : ІЕП НАНУ. 2019. С. 106–118.
2. Гончар О.І., Хачатрян В.В. Інноваційність — сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 23. С. 77–81.
3. Дунська А.Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах світового ринку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 44 (1017). С. 48–58.
4. Кичко І., Панченко М. Управління інноваційною інфраструктурою в контексті стимулювання розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 40–46.
5. Кублікова Т., Кузнецова І. Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32, № 1. С. 58–70.
6. Курило Л.І., Удовиченко С.М., Сльозко Т.М. Інноваційність економіки з огляду рівня розвитку науки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 129–133.
7. Лазебник Л.Л., Дриженко О.А. Передумови формування механізму розвитку інноваційної інфраструктури. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. Вип 2. С. 142–153.
8. Лігоненко Л.І. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 105–117.
9. Ортіна Г.В. Модернізація та інноваційність як напрями антикризового розвитку підприємств реального сектора економіки. *Економіка та держава*. 2016. № 2. С. 29–32.
10. Федуллова Л.І. Інноваційність економіки ЄС та України: напрями скорочення розриву. *Економічний часопис — XXI*. 2016. № 156(1–2). С. 22–25.
11. Ємельянов О.Ю., Петрушка Т.О., Крет І.З. Методичні засади оцінювання економічної ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій на промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2013. № 754. С. 18–25.
12. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. *Sustainability*. 2018. Vol. 10 (4). P. 1186.

### References

1. Bocharova Yu. H., Ischenko O. V. Napriamy udoskonalennia innovatsijnoi infrastruktury natsional'noi ekonomiky. Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka: zb. nauk. pr. K.: IEP NANU. 2019. S. 106–118.
2. Honchar O. I., Khachatryan V. V. Innovatsijnist' — suchasna umova rozvytku pidprijemnyts'koho potentsialu. *Pidprijemnytstvo i torhivlia*. 2018. № 23. S. 77–81.
3. Duns'ka A. R. Indykatory otsinky innovatsijnoho potentsialu rozvytku promyslovoho pidprijemstva v umovakh svitovoho rynku. *Visnyk NTU «KhPI»*. 2013. № 44 (1017). S. 48–58.
4. Kychko I., Panchenko M. Upravlinnia innovatsijnoiu infrastrukturoiu v konteksti stymuliuвання rozvytku innovatsijno-investytsijnoho potentsialu v Ukraini. *Ekonomichnyj prostir*. 2022. № 177. S. 40–46.
5. Kublikova T., Kuznietsova I. Rozvytok innovatsijnoi infrastruktury iak osnova protsesiv dyversyfikatsii ekonomiky Ukrainy. *Ekonomichnyj analiz*. 2022. Tom 32, № 1. S. 58–70.
6. Kurylo L. I., Udovychenko S. M., Sl'ozko T. M. Innovatsijnist' ekonomiky z ohliadu rivnia rozvytku nauky. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. 2016. № 13. S. 129–133.
7. Lazebnyk L. L., Dryzhenko O. A. Peredumovy formuvannia mekhanizmu rozvytku innovatsijnoi infrastruktury. *Zbirnyk naukovykh prats' Universytetu derzhavnoi fiskal'noi sluzhby Ukrainy*. 2019. Vyp 2. S. 142–153.
8. Lihonenko L. I. Metodolohiia ta instrumentarij otsiniuvannia innovatsijnosti pidprijemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsij*. 2015. № 3. S. 105–117.
9. Ortina H. V. Modernizatsiia ta innovatsijnist' iak napriamy antykrizovoho rozvytku pidprijemstv real'noho sektora ekonomiky. *Ekonomika ta derzhava*. 2016. № 2. S. 29–32.
10. Fedulova L. I. Innovatsijnist' ekonomiky YeS ta Ukrainy: napriamy skorochnnia rozryvu. *Ekonomichnyj chasopys — XXI*. 2016. № 156(1–2). S. 22–25.
11. Yemelianov O. Yu., Petrushka T. O., Kret I. Z. Metodychni zasady osiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti vprovadzhennia resursozberighajuchykh tekhnologhii na promyslovykh pidprijemstvakh. *Visnyk Nacionalnogho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Serija «Problemy ekonomiky ta upravlinnia». 2013. № 754. S. 18–25.
12. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. *Sustainability*. 2018. Vol. 10 (4). P. 1186.

УДК 004.416.6(045)

**Дивак Володимир Валерійович**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних систем  
Державний торговельно-економічний університет*

**Dyvak Volodymyr**

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Computer Sciences and Information Systems  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0001-8014-815X*

**Пурський Олег Іванович**

*доктор фізико-математичних наук, професор,  
завідувач кафедри комп'ютерних наук та інформаційних систем  
Державний торговельно-економічний університет*

**Pursky Oleg**

*Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor,  
Head of the Department of Computer Sciences and Information Systems  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0002-1230-0305*

**Нечепуренко Андрій Ігорович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних систем  
Державний торговельно-економічний університет*

**Nechepurenko Andrii**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Computer Sciences and Information Systems  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0009-0003-5828-0762*

**Селезньова Руслана Віталіївна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних систем  
Державний торговельно-економічний університет*

**Selezneva Ruslana**

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Computer Sciences and Information Systems  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0003-3080-773X*

**Юрченко Юрій Юрійович**

*асистент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних систем  
Державний торговельно-економічний університет*

**Yurchenko Yurii**

*Assistant of the Department of Computer Sciences and Information Systems  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0002-8047-7647*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9326

## ПОБУДОВА ФІНАНСОВОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ PROJECT EXPERT

## CONSTRUCTION OF THE FINANCIAL MODEL OF THE ENTERPRISE IN THE PROJECT EXPERT SYSTEM

**Анотація.** Ефективна господарська діяльність підприємств в значній мірі залежить від рівня автоматизації організаційно-економічних, фінансових показників, впровадження та використання інформаційних систем і технологій.

Стаття вивчає та аналізує питання впровадження експертних систем у сферу фінансів та бухгалтерського обліку підприємств, моделювання фінансово-економічної діяльності компанії використовуючи інформаційну систему Project Expert.

Актуальність даної статті зумовлена новими економічними умовами ведення господарської діяльності, що формуються в Україні, де особливої ваги набуває знання принципів і закономірностей економічного розвитку суспільства та широке впровадження сучасних інформаційних систем підтримки управлінських рішень.

Одним із пріоритетних напрямків Державної програми економічного і соціального розвитку України є підготовка фахівців за напрямками, що стимулюють розвиток пріоритетних базових галузей економіки у форматі «наука-технології-економіка».

В останні роки успіх підприємств безпосередньо пов'язаний з рівнем і якістю застосування інформаційних систем, які використовуються для збору, обробки та подачі інформації з фінансового планування і прогнозування економічної діяльності підприємств, а також здатністю підприємств ефективно використовувати цю інформацію. Застосування інформаційних систем у бізнес-процесах діяльності підприємств за останні роки суттєво зросло. Оскільки основним завданням діяльності підприємств є отримання прибутку, тому наше дослідження буде ґрунтуватися на аргументах про взаємодоповненість ресурсів, як фінансових з однієї сторони так і інформаційних з іншої. Ми притримуємося думки про те, що використання системи Project Expert з планування та аналізу проектів, у підсумку може принести фінансовий прибуток підприємствам.

Нами охарактеризовано програмне забезпечення системи Project Expert та наведено методичні вказівки щодо практичного моделювання фінансово-економічної діяльності компанії для підвищення своїх доходів.

Мета статті полягає у дослідженні, як ресурси та можливості інформаційних систем впливають на прибуткову діяльність підприємств.

**Ключові слова:** інформаційна система, фінансова ефективність, підприємства, модель, система Project Expert.

**Summary.** Effective economic activity of enterprises largely depends on the level of automation of organizational and economic, financial indicators, implementation and use of information systems and technologies.

The article studies and analyzes the issue of implementing expert systems in the field of finance and accounting of enterprises, modeling the financial and economic activity of the company using the Project Expert information system.

The relevance of this article is due to the new economic conditions of conducting economic activities that are being formed in Ukraine, where knowledge of the principles and laws of economic development of society and the wide implementation of modern information systems supporting management decisions are of particular importance.

One of the priority directions of the State Program of Economic and Social Development of Ukraine is the training of specialists in directions that stimulate the development of priority basic branches of the economy in the «science-technology-economy» format.

In recent years, the success of enterprises is directly related to the level and quality of application of information systems that are used to collect, process and submit information on financial planning and forecasting of the economic activity of enterprises, as well as the ability of enterprises to effectively use this information. The use of information systems in the business processes of enterprises has significantly increased in recent years. Since the main task of enterprises is to make a profit, our research will be based on arguments about the complementarity of resources, both financial on the one hand and information on the other. We claim that it is the targeted use of information systems that can bring financial profit to enterprises.

We have characterized the software of the Project Expert system and provided methodological guidelines for practical modeling of the company's financial and economic activities to increase its income.

The purpose of the article is to study how the resources and capabilities of information systems affect the profitable activities of enterprises.

**Key words:** information system, financial efficiency, enterprises, model, Project Expert system.

**Постановка проблеми.** У статті автори досліджують, як за допомогою системи Project Expert, можна визначити прибутковість чи збитковість підприємства, переглянути фінансові показники господарської діяльності, які спрогнозувати у ре-

альних умовах ведення бізнесу досить складно. За допомогою потужних систем моделювання господарської діяльності підприємств є можливість попередження, аналізу та отримання рішення, яке є помилковими, що не відповідає оптимальній

поведінці, або підтверджує той факт, що існуючі рішення є ефективними.

Головними завданнями які вирішують за допомогою системи Project Expert є:

- підготовка бізнес-плану операційного проєкту;
- розрахунків різних варіантів проєкту і порівняння їх між собою;
- проведення всебічного аналізу проєкту (аналіз чутливості та беззбитковості моделі підприємства, звіту про прибутки та збитки, чистий зведений дохід).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань автоматизації фінансового менеджменту, зокрема процесу планування та прогнозування, присвячено багато праць як зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

Так, українські учені-економісти С. Бабінська акцентує увагу на принципах фінансового планування та його ролі у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємств [1].

Ю. А. Набатова, К. О. Малачевська досліджували питання автоматизації аналізу та прогнозування фінансових результатів фірм із застосуванням інформаційних систем та фінансових інструментів [2].

М. Новожилова, В. Крамаренко, О. Чуб у своїй роботі досліджують переваги проведення цифровізації фінансових розрахунків у компаніях, впровадження автоматизованих систем, які допомагають управляти діяльністю співробітників [3]. Також, висвітлено головні програмні продукти для оброблення фінансово-облікової інформації у компаніях.

Під час вивчення наукової літератури ми з'ясували, що питання, пов'язані з питаннями використання систем моделювання фінансово-економічної діяльності підприємств, розглядалися не об'єктивно. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо використання інформаційних систем підприємствами, більшість із них відображає технічний аспект їх розробки та впровадження, а дослідження щодо сутності та ролі інформаційних систем у фінансово-економічній діяльності мають досить фрагментарний характер.

Вчені J. Merkevičius, V. Davidaviciene, J. Raude-liuniene, та J. Buleca розкривають вплив інформаційних систем на загальну ефективність бізнесу та досліджують питання впровадження інтегрованих інформаційних систем у фінансову діяльність підприємств з метою отримати конкурентну перевагу, підвищення своїх економічних показників, продуктивності і ефективності праці [6].

Z. Fakhroni, I. Ghozali, P. Harto, E. N. A. Yuyetta у своїй праці проводять цілеспрямований аналіз фірм-виробників та визначають інформаційну модель (базу) у пам'яті комп'ютера, яка дозволяє виконати розрахунок прибутковості фірм та провести фінансовий аналіз їх результатів [7].

Don G. Schley у своїй праці аналізує існуючі підходи щодо визначення поняття віртуальної ор-

ганізації та визначає основні виклики управління віртуальними організаціями. На його думку віртуальна організація (організація, де відбувається створення моделі, розрахунків та аналіз діяльності фірм) може гнучко змінювати свою конфігурацію, проводячи аналіз моделі організації на основі фінансових показників та показників ефективності інвестицій [5]. Це в свою чергу надає стратегічну перевагу такій системі та забезпечує стійкість та виживання в умовах ринкової економіки.

S. Kraus, S. Durst, J. Ferreira, P. Veiga, N. Kailer та A. Weinmann у своїй праці зазначають, що ефективність фінансової діяльності компаній досягається з використанням модернізованих та новітніх інформаційних технологій. Тому впровадження інформаційних технологій в компаніях, в умовах висококонкурентного ринку, є досить актуальним, оскільки сприяє підвищенню рівня прибутковості сучасного підприємства [8].

Проте праці цих вчених не повною мірою розкривають всю специфіку питання важливості моделювання процесу виробництва, планування і реалізації товарів на рівні підприємств. Тому актуальним для вітчизняних підприємств, організацій, фінансових установ є питання вивчення використання сучасних інформаційних систем які охоплюють відомості про об'єкти моделювання, їх параметри, функції фінансової діяльності з одного боку та практичну складову формування моделі, розрахунків та аналіз діяльності фірми з іншого.

Подолати суперечності між фактичним рівнем ведення господарської діяльності підприємствами України і необхідними для сучасного управління технологіями допоможуть, зокрема інформаційна система Project Expert.

Система Project Expert належить до типу систем підтримки прийняття рішень (СППР) — інформаційні системи, які використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і роботу менеджера з метою підтримки всіх стадій прийняття рішень у процесі аналітичного моделювання.

**Формулювання цілей статті** полягає в описі моделі підприємства з виробництва та продажу холодильників та розробки методичних рекомендацій застосування системи Project Expert для отримання оптимальних фінансових показників.

**Виклад основного матеріалу.** Структура статті складається з двох розділів. У першому розділі розкриваються питання моделювання фінансово-економічної діяльності компанії та розкривається загальна структура моделі компанії в системі Project Expert. У другому розділі ми розглядаємо технологію створення, розрахунку та аналізу фінансової моделі підприємства з виробництва та продажу холодильників в системі Project Expert.

**1. Моделювання фінансово-економічної діяльності компанії.**

Моделювання та планування бізнес-процесів є одним з елементів фінансового успіху будь-якого підприємства. Серед викликів які стоять перед підприємствами при автоматизації процесів планування і прогнозування, є: розробка бізнес-плану, маркетингова стратегія, визначення критичних бізнес-процесів, таких як, зміни на ринку матеріалів та комплектуючих для виробництва, ринку праці та валютному курсі тощо. Врахуван-

ня даних викликів сприяє успішній реалізації стратегії підприємств спрямованої на максимізацію прибутку за рахунок використання систем фінансово-економічного моделювання господарської діяльності.

Модель економічної діяльності компанії складається з початкових та розрахункових фінансово-економічних показників, які згруповані в окремі групи даних (рис. 1).

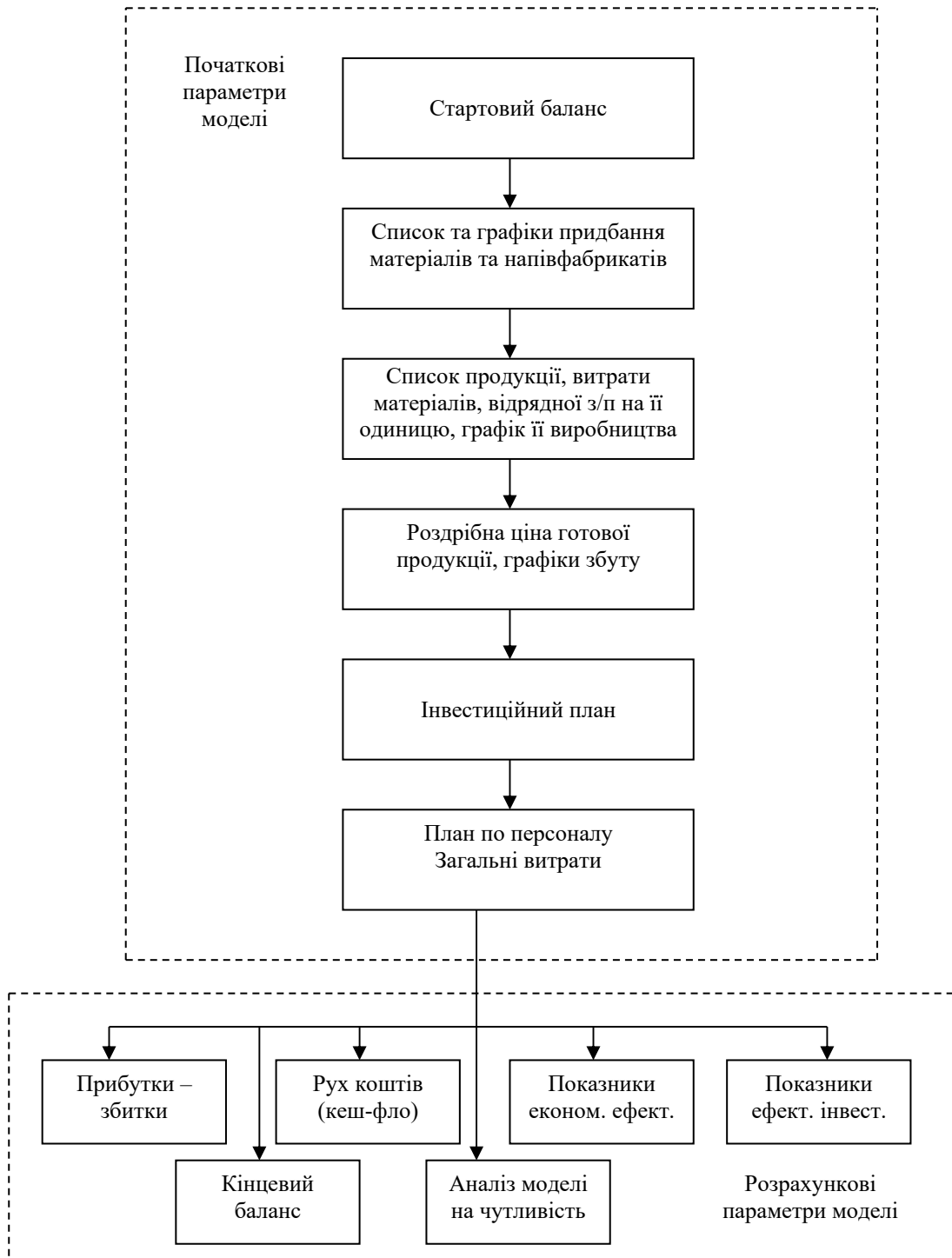


Рис. 1. Модель фінансово-економічної діяльності підприємства  
Джерело: систематизовано авторами на основі [4]



Технологія побудови, розрахунку та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою системи Project Expert представлена на рис. 2.

**2. Технологія створення, розрахунку та аналізу фінансової моделі підприємства з виробництва та продажу холодильників в системі Project Expert.**

Наведемо короткий текстовий опис моделі підприємства з виробництва та продажу холодильників.

Вихідні дані моделі: підприємство має загальні кошти у розмірі 5 млн. грн. для ведення господарської діяльності, з яких 2 млн. грн. були взяті у кредит зі ставкою 3% річних та поквартальною виплатою відсотків за кредитом; 3 млн. грн. складають власні кошти підприємства. З 5 млн. грн. були придбані виробничі приміщення за 2 млн. грн., а також обладнання для виготовлення корпусів холодильників 800 тис. грн. Холодильник за технологією виробництва виготовляється у два етапи.

На першому етапі виробництва виготовляється металевий корпус холодильника, на другому етапі монтується мікросхема у його корпус. Також відбуваються відрахування на заробітну плату для виготовлення корпусу холодильника та монтажу мікросхеми.

План виробництва та збуту холодильників щоквартальний і складає 5 тис. штук в квартал.

Задається роздрібна ціна реалізації холодильника з урахуванням ПДВ. Для ведення господарської діяльності з організації виробництва холодильників нам необхідний певний інженерно-технічний склад робітників із певним посадовим окладом.

Наша компанія виплачує наступні податки: із заробітної плати, податку на додану вартість, а також податок на прибуток. Також у вихідні дані фінансової моделі закладемо рекламну діяльність компанії, яку вона планує проводити щоквартально.

Моделювання діяльності фірми будемо проводити протягом одного календарного року з поквартальними розрахунками, починаючи з 01.01.2023 року.

Для опису проекту необхідно активізувати етап «Проект» системи Project Expert та заповнити форму «Заголовок» (рис. 3).

Для введення даних по фінансових показниках підприємства використовується етап «Компанія» форма «Стартовий баланс» де вводяться активи та пасиви підприємства за певними статтями (рис. 4).

Податки, які сплачує фірма, вносяться до форми «Податки» етапу «Оточення», де зазначається сама назва податку, відсоткова його ставка та вводиться податкова база звідки він буде начислятися (рис. 5).

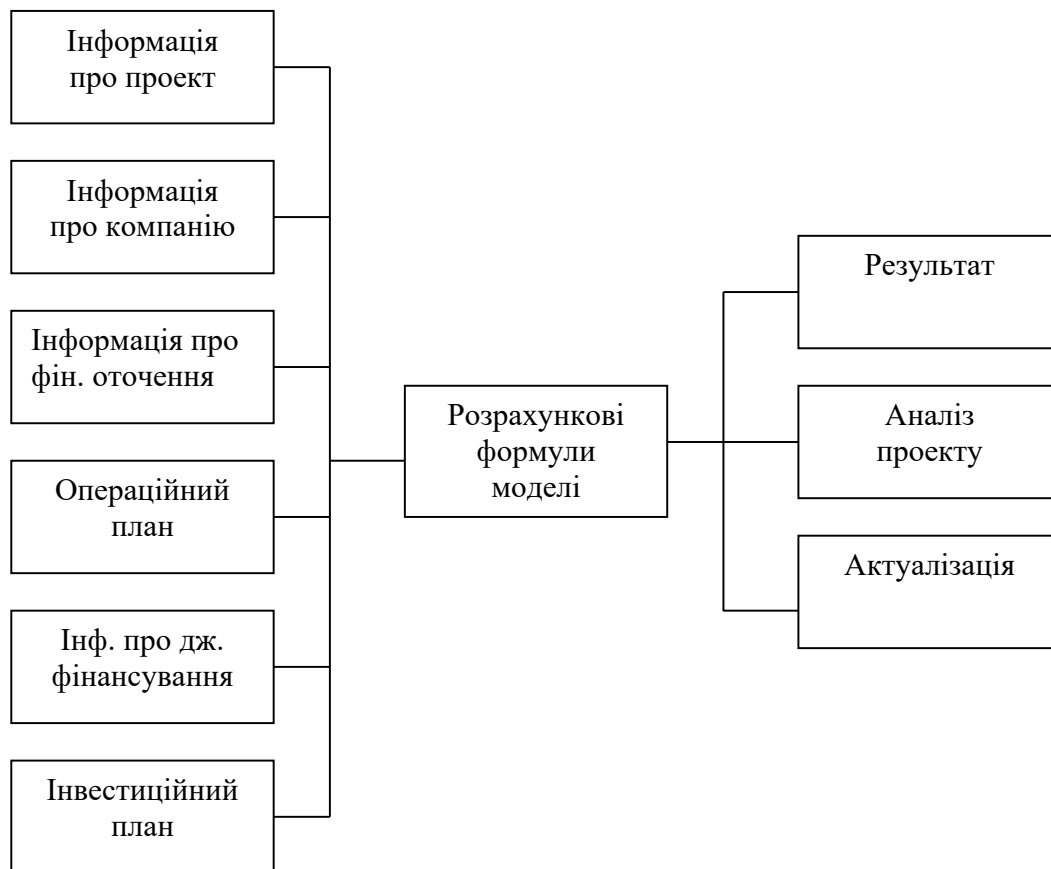


Рис. 2. Загальна модель підприємства в системі Project Expert  
Джерело: систематизовано авторами на основі [4]

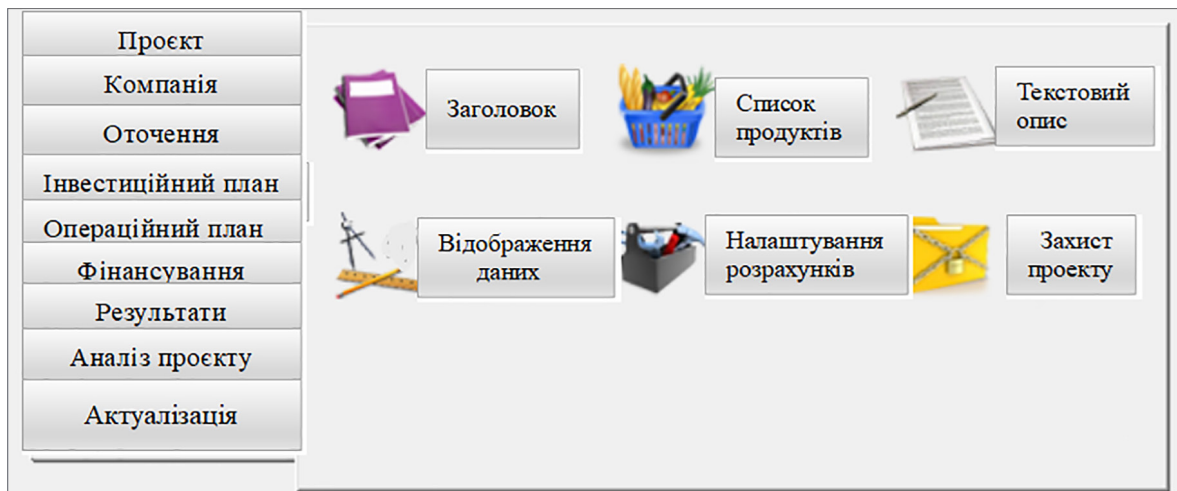


Рис. 3. Етап «Проект» форма «Заголовок»  
Джерело: систематизовано авторами на основі [9]

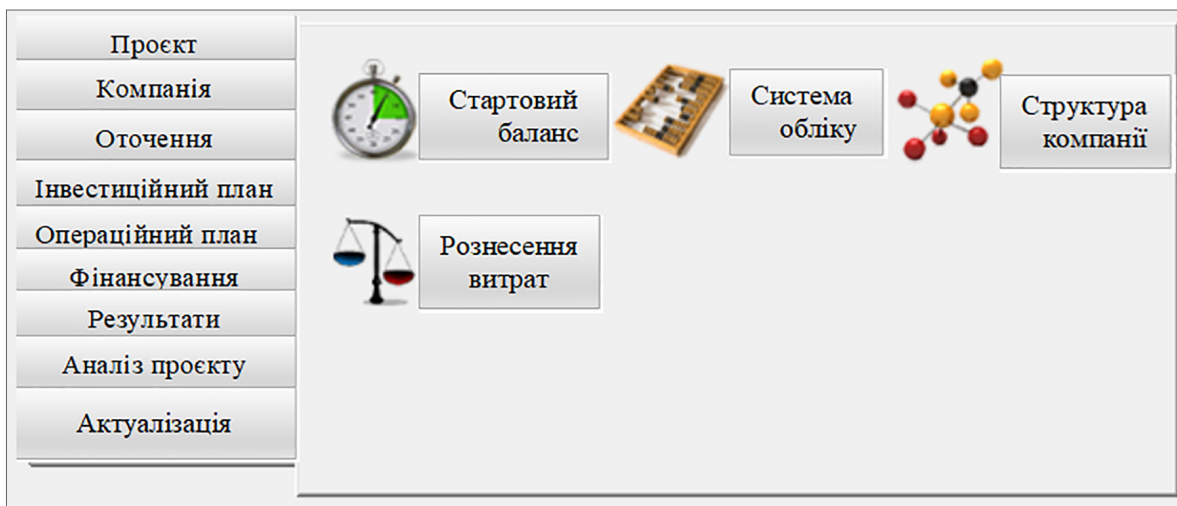


Рис. 4. Етап «Компанія» форма «Стартовий баланс»  
Джерело: систематизовано авторами на основі [9]

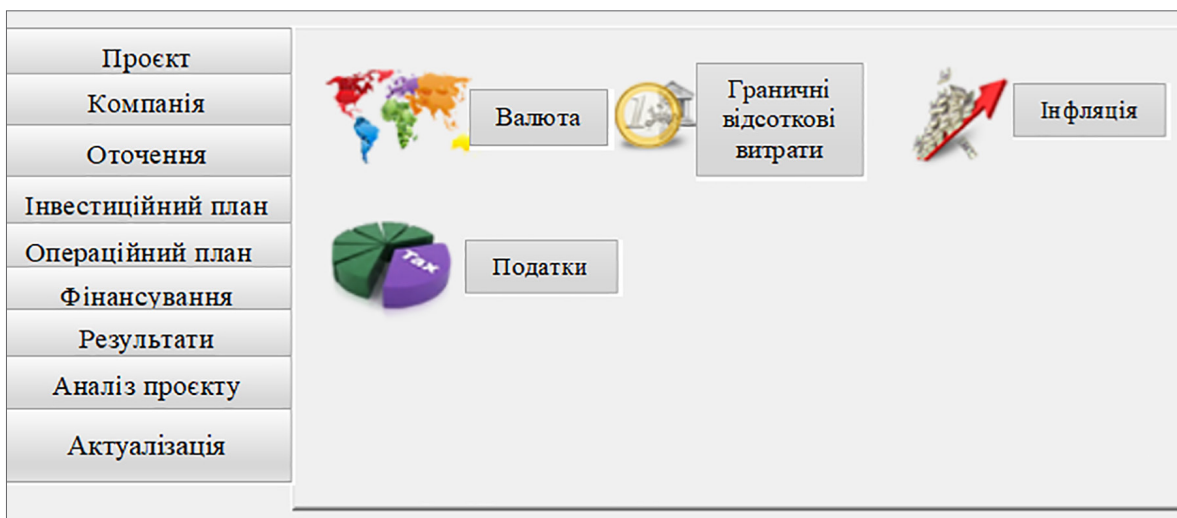


Рис. 5. Етап «Оточення» форма «Податки»  
Джерело: систематизовано авторами на основі [9]

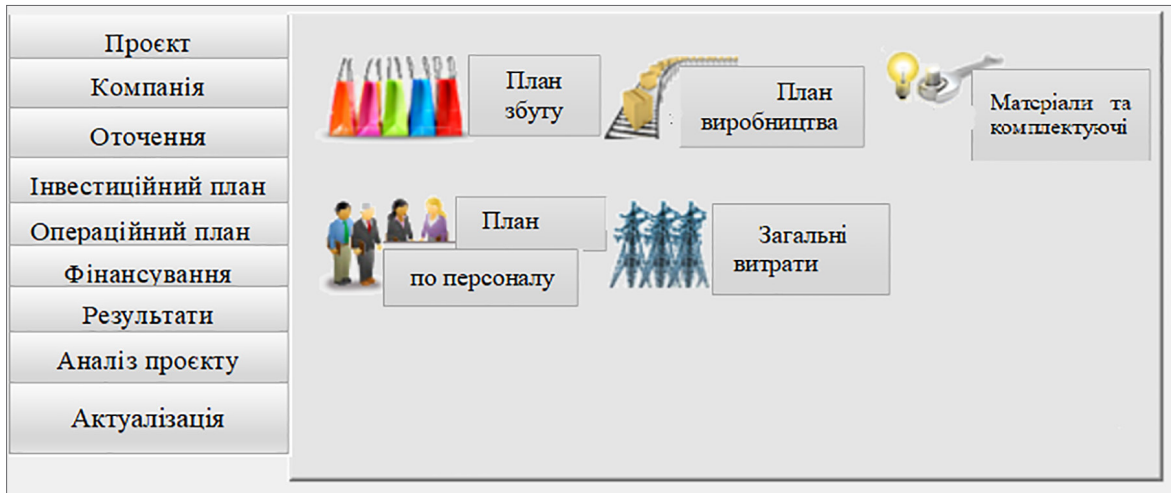


Рис. 6. Етап «Операційний план»

Джерело: систематизовано авторами на основі [9]

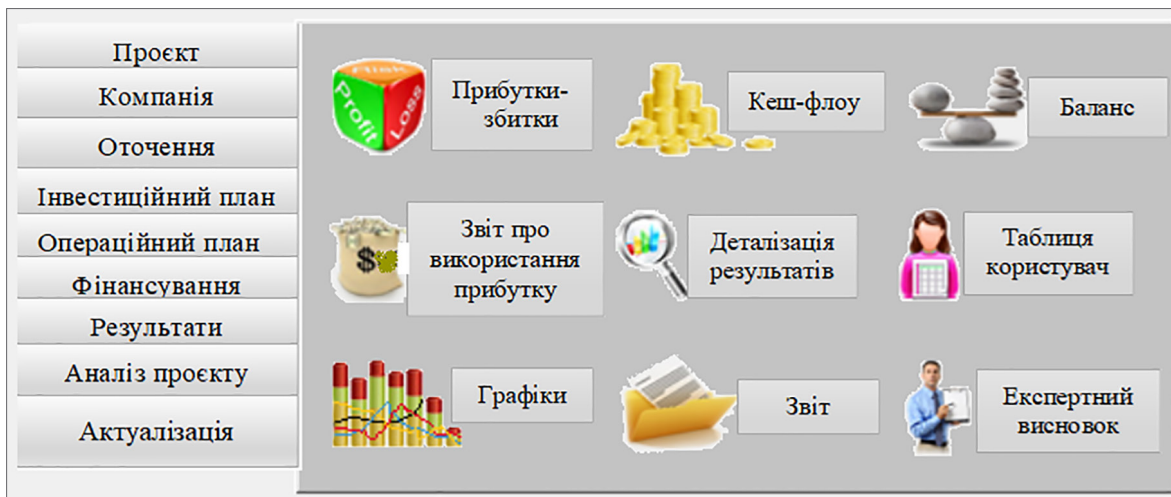


Рис. 7. Звіт про прибутки та збитки компанії з виробництва холодильників

Джерело: систематизовано авторами на основі [9]



Рис. 8. Форма «Доходи учасників» етапу «Аналіз проекту»

Джерело: систематизовано авторами на основі [9]

Наступний крок заповнення етапу «Операційний план», форм «План збуту», «План виробництва», «Матеріали та комплектуючі», «План по персоналу», «Загальні витрати», що включає введення витрат на персонал, на матеріали та комплектуючі для виробництва холодильників, роздрібною ціни на одиницю продукції та інших витрат компанії, а також відображення об'ємів збуту виробленої продукції (рис. 6).

Після введення вхідних даних та формування операційного плану, в системі Project Expert є можливість автоматизованого розрахунку показників діяльності підприємства протягом прогнозованого періоду. Для перегляду звіту про прибутки

та збитки компанії необхідно активізувати етап «Результати» форма «Прибутки-збитки» (рис. 7).

Чистий прибуток у 1 кварталі склав 28 333,33 грн.; 2 кварталі склав 31 733,33 грн.; 3 кварталі склав 31 733,33 грн.; 4 кварталі склав 31 733,33 грн., що свідчить про прибутковість нашого підприємства.

Наступний крок, це перегляд форми «Доходи учасників» етапу «Аналіз проекту» (рис. 8).

Аналіз форми «Доходи учасників» виявив, що кредитор який був задіяний у нашому виробництві повернув наданий кредит на кінець 2023 року у розмірі 2 млн. грн., а також отримав дохід 30 тис. грн.

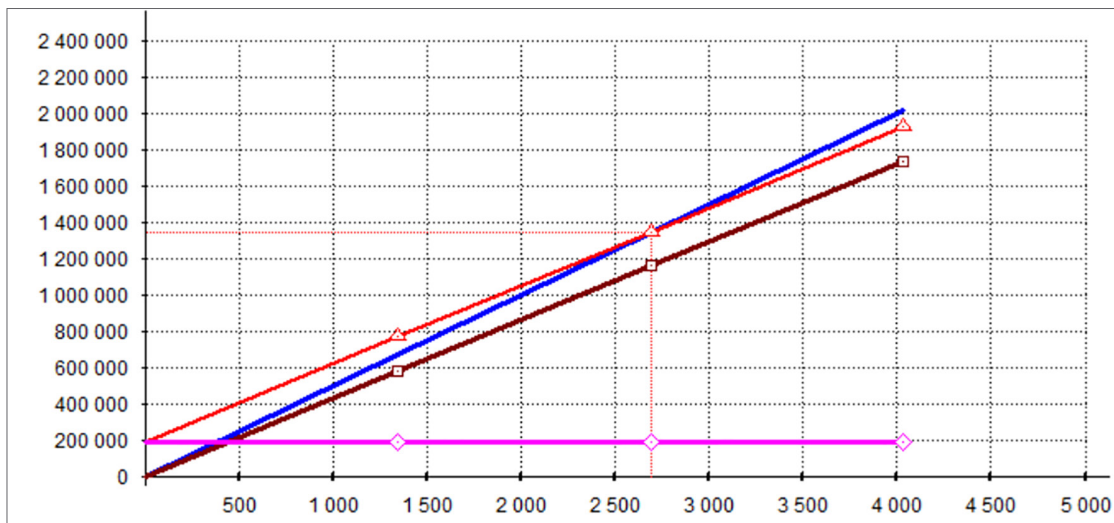


Рис. 9. Відображення точки беззбитковості  
 Джерело: систематизовано авторами на основі [9]

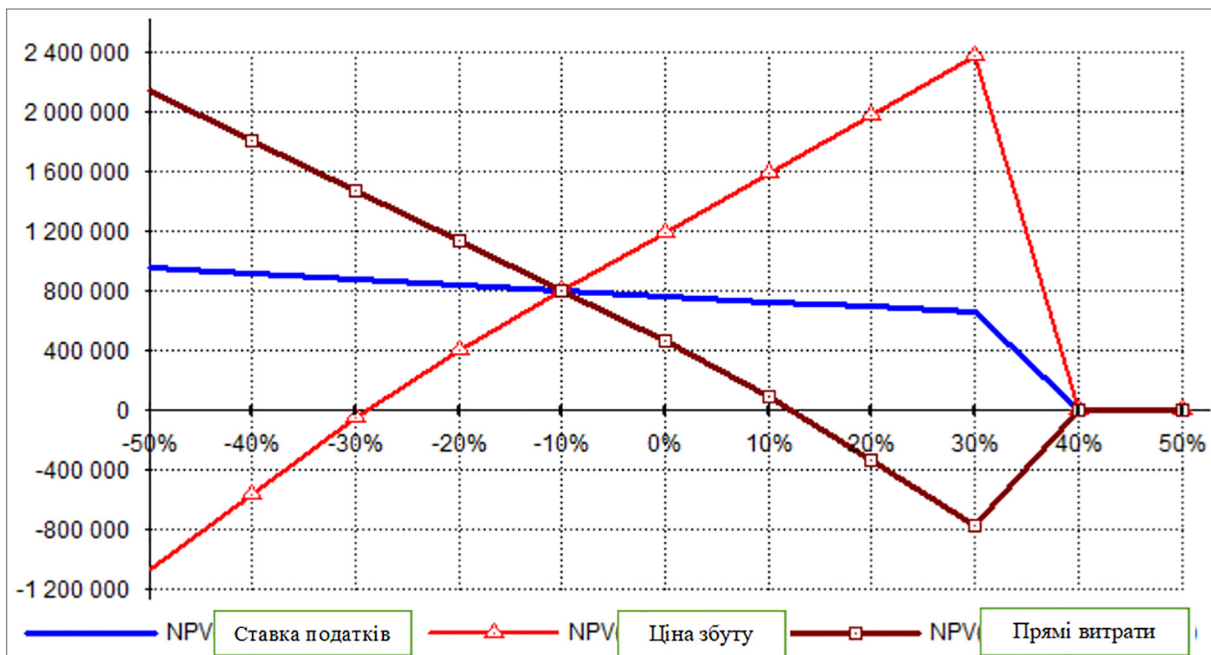


Рис. 10. Графік форми «Аналіз чуттєвості»  
 Джерело: систематизовано авторами на основі [9]

Наступний етап аналізу проєкту, отримання точки беззбитковості на основі співставлення прямих та постійних витрат виробництва. Цей показник відображає обсяг або рівень операцій, за якого сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, це точка нульового прибутку або нульових збитків [4] (рис. 9). Для отримання точки беззбитковості необхідно активізувати етап «Аналіз проєкту» форма «Аналіз беззбитковості».

Проведений аналіз форми «Аналіз беззбитковості» засвідчив, що підприємство досягне точки беззбитковості, за якої сумарні витрати будуть рівними надходженням від продажу у кількості реалізованих 1 тис. холодильників. В такій ситуації сумарні витрати та надходження від продажу будуть складати 1 млн. 344 тис. 905,21 грн.

Одним із результатів аналізу проєкту є визначення граничних значень відхилень параметрів проєкту від заданих значень при яких проєкт залишається ефективним [4].

Перевіriamo вплив «Ставки податку», «Ціни збуту» та «Прямих витрат» на кінцевий показник чистого приведенного доходу (NPV). Інтервал відхилення для всіх варіантів однаковий та знаходиться у діапазоні від  $-20$  до  $+20$  з кроком 5. Для цього активуємо етап «Аналіз проєкту» форма «Аналіз

чуттєвості» вибираємо необхідні параметри та задаємо діапазон та аналізатор.

Графічно форма «Аналіз чуттєвості» виглядає наступним чином (рис. 10).

Аналіз рис. 10 доводить, що найбільший вплив на отримання чистого доходу компанії мають прямі витрати та ціна збуту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз моделі з виробництва та продажу холодильників в системі Project Expert засвідчив отримання чистого прибутку підприємством, що доводить ефективність розробленого нами операційного плану.

Аналіз форми «Точка беззбитковості» дає зрозуміти на якому етапі виробництва підприємство почне отримувати прибуток.

Форма «Аналіз чуттєвості» показує, що найбільший вплив на отримання чистого доходу компанії мають прямі витрати та ціна збуту одиниці продукції.

Зазначимо, що впровадження систем для моделювання бізнес-діяльності, прогнозування та аналізу фінансових показників в майбутньому дозволить керівництву цих підприємств отримати необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень які мають вплив на прибутковість ведення господарської діяльності в цілому.

#### Література

1. Бабінська С. Інформаційне забезпечення ведення управлінського обліку на підприємстві. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1(24). doi: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-1](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-1).
2. Набатова Ю., Малачевська К. Автоматизація аналізу та прогнозування фінансових результатів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. doi: 10.32702/2307-2105-2020.12.80.
3. Novozhylova M., Kramarenko V., Chub O. Modeling of information technology of material resources management of a construction company. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2021. No. 3 (17). P. 32–40. doi: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.17.032>.
4. Mates D., Iancu E., Ionel B., Grosu V. Expert System Models in the Companies Financial and Accounting Domain. *Journal of computing*. 2010. Vol. 2, No. 1. P. 95–99.
5. Schley D.G. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. *Academy of Management Learning and Education*. 2003. Vol. 2, No. 2. P. 210–212. doi: 10.5465/AMLE.2003.9901707.
6. Merkevicus J., Davidaviciene V., Raudeliuniene J., Buleca J. Virtual organization: Specifics of creation of personnel management system. *Eam: Ekonomie a Management*. 2015. Vol. 18, No. 4. P. 200–211. doi: 10.15240/tul/001/2015-4-014.
7. Fakhroni Z., Ghozali I., Harto P., Yuyetta E. Free cash flow, investment inefficiency, and earnings management: evidence from manufacturing firms listed on the Indonesia Stock Exchange. *Investment management and financial innovations*. 2018. Vol. 15, No. 1. P. 299–310. doi: 10.21511/imfi.15(1).2018.25.
8. Kraus S., Durst S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*. 2022. Vol. 63. 102466. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.
9. *1progs.com: вебсайт*. URL: <https://1progs.com/project-expert/> (дата звернення: 30.10.2023).

#### References

1. Babinska, S. (2019). Informatsiine zabezpechennia vedennia upravlinskoho obliku na pidpriemstvi [Information support for management accounting at the enterprise]. *Economics. Management. Innovations — Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 1(24). doi: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-1](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-1) [in Ukrainian].
2. Nabatova, Yu., & Malachevska, K. (2020). Avtomatyzatsiia analizu ta prohnozuvannia finansovykh rezul'tativ pidpriemstva [Automation of the analysis and forecasting of the financial results of the enterprise]. *Efektivna ekonomika — Effective Economy*, 12. doi: 10.32702/2307-2105-2020.12.80 [in Ukrainian].

3. Novozhylova, M., Kramarenko, V., & Chub, O. (2021). Modeling of information technology of material resources management of a construction company. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 3 (17), 32–40. doi: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.17.032>.
4. Mates, D., Iancu, E., Ionel, B., & Grosu, V. (2010). Expert System Models in the Companies Financial and Accounting Domain. *Journal of computing*, 2 (1), 95–99.
5. Schley, D. G. (2003). The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (2), 210–212. doi: 10.5465/AMLE.2003.9901707.
6. Merkevičius, J., Davidaviciene, V., Raudeliuniene, J., & Buleca, J. (2015). Virtual organization: Specifics of creation of personnel management system. *Eam: Ekonomie a Management*, 18 (4), 200–211. doi: 10.15240/tul/001/2015-4-014.
7. Fakhroni, Z., Ghozali, I., Harto, P., & Yuyetta, E. (2018). Free cash flow, investment inefficiency, and earnings management: evidence from manufacturing firms listed on the Indonesia Stock Exchange. *Investment management and financial innovations*, 15 (1), 299–310. doi: 10.21511/imfi.15(1).2018.25.
8. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, 63, 102466. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.
9. *1progs.com: website*. URL: <https://1progs.com/project-expert/>.

УДК 330.34.01:330.341.1:658

**Смельянов Олександр Юрійович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Yemelyanov Olexandr**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-1743-1646*

**Петрушка Тетяна Олексіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Petrushka Tetyana**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-2005-5573*

**Гавриляк Анатолій Степанович**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Havryliak Anatolii**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0003-1389-2784*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9323

## **ФОРМУВАННЯ МАСИВУ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

## **FORMATION OF AN ARRAY OF INFORMATION FOR MANAGING THE IMPLEMENTATION OF ENERGY-SAVING TECHNOLOGIES AT ENTERPRISES**

**Анотація.** Важливим напрямом підвищення ефективності господарської діяльності багатьох підприємств у сучасних умовах господарювання є реалізація заходів з енергозбереження. До найбільш дієвих таких заходів належить впровадження передових енергозберігаючих технологічних процесів. Водночас, управління впровадження енергозберігаючих технологій потребує значного обсягу інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств. Від того, наскільки вдало сформованим є масив цієї інформації, залежить успішність впровадження енергозберігаючих технологій. Тому метою цієї статті є формування масиву інформації, необхідної для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємствах. Виділено напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій. До цих напрямів віднесено покращення відбору енергозберігаючих технологій, належне структурування масивів необхідної інформації, забезпечення умов для дотримання усіх головних вимог до цих масивів, покращення компетентності менеджерів, фахівців та власників компаній у питаннях обробки інформації, потріб-

ної для ухвалення рішень про впровадження передових енергозберігаючих технологічних процесів. Визначено основні масиви інформації для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємствах. До цих масивів віднесено блоки первинної, проміжної, вторинної та узагальнюючої (кінцевої) інформації. Зокрема, показано, що первинна інформація повинна включати відомості про величину первинних показників, необхідних для планування впровадження енергозберігаючих технологій на підприємствах. Встановлено детальний зміст кожного з блоків інформації, необхідної для управління впровадженням компаніями енергозберігаючих технологічних процесів. Показано наявність тісних зв'язків між переліченими блоками інформації, що зумовлено ієрархічним характером утворення усього масиву інформації. Використання запропонованого підходу до формування інформації для управління впровадженням енергозберігаючих технологій у практиці діяльності підприємств підвищить ефективність процесу такого управління.

**Ключові слова:** енергозбереження, технологія, підприємство, інформація, управління, інформаційне забезпечення.

**Summary.** Implementation of energy saving measures is an important direction of increasing the efficiency of economic activity of many enterprises in modern economic conditions. The most effective such measures include the introduction of advanced energy-saving technological processes. At the same time, managing the implementation of energy-saving technologies requires a significant amount of information about the internal and external environment of enterprises. The success of the implementation of energy-saving technologies depends on how well formed is the array of this information. Therefore, the purpose of this article is to form an array of information necessary for managing the implementation of energy-saving technologies at enterprises. Areas of improvement of information support for the management of implementation of energy-saving technologies at enterprises are highlighted. These areas include improving the selection of energy-saving technologies, properly structuring arrays of necessary information, ensuring conditions for compliance with all the main requirements for these arrays, improving the competence of managers, specialists and company owners in matters of processing information necessary for making decisions about the implementation of advanced energy-saving technological processes. The main arrays of information for managing the introduction of energy-saving technologies at enterprises have been determined. These arrays include blocks of primary, intermediate, secondary and generalizing (final) information. In particular, it is shown that primary information should include information on the value of primary indicators necessary for planning the implementation of energy-saving technologies at enterprises. The detailed content of each of the blocks of information necessary for managing the implementation of energy-saving technological processes by companies has been established. The presence of close connections between the listed blocks of information is shown, which is due to the hierarchical nature of the formation of the entire array of information. The use of the proposed approach to the formation of information to manage the implementation of energy-saving technologies in the practice of enterprises activity will increase the efficiency of the process of such management.

**Key words:** energy saving, technology, enterprise, information, management, information support.

**Постановка проблеми.** Значна кількість підприємств України характеризується недостатнім рівнем конкурентоспроможності їхньої продукції. Причини цього явища є різними, але в багатьох випадках однією з них є високий рівень витрат певних видів виробничих ресурсів у розрахунку на одиницю продукції, яка виготовляється. Зокрема, низка різновидів вітчизняної промислової продукції характеризується значною енергоємністю, що зумовлює підвищені питомі витрати на виробництво такої продукції та, відповідно, її низьку конкурентоспроможність. Одним з найбільш дієвих способів зростання енергоефективності виробництва є впровадження на підприємствах передових енергозберігаючих технологічних процесів. Проте процес такого впровадження як об'єкт управління є доволі складним. Зокрема, для здійснення такого управління необхідним є великий масив інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств. Тому науково обґрунтоване формування цього масиву є необхідною умовою успішного впровадження на підприємствах енергозберігаючих технологій та, відповідно, підвищення конкурентоспроможності тієї продукції, що виготовлятиметься за допомогою цих технологій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління процесом ресурсозбереження на під-

приємствах, зокрема енергозберігаючими технологічними змінами, розглядалися у публікаціях таких вчених, як У. Андрусів [1], В. Гришко [2], О. Іваненко [3], В. Лесінський [4], Н. Матвийчук [5], Л. Некрасова [6], Г. Ортіна [7], О. Політанська [8], І. Сотник [9] та ін. Науковцями запропоновано показники оцінювання економічної ефективності впровадження на підприємствах енергозберігаючих технологій, розроблено методи вибору найкращих варіантів такого впровадження та обґрунтовано механізми заміни існуючих технологій на нові енергозберігаючі, зокрема механізми фінансового забезпечення такої заміни [10]. Проте, проблема формування масиву інформації для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємствах на теперішній час залишається невирішеною.

**Формування цілей статті.** Метою цієї статті є формування масиву інформації, необхідної для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємствах. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких головних завдань: виділення напрямів вдосконалення інформаційного забезпечення управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій; визначення основних масивів інформації для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на



підприємствах; встановлення детального змісту кожного з цих масивів.

**Виклад основного матеріалу.** Вдосконалення інформаційного забезпечення управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій доцільно здійснювати за такими головними напрямками:

- 1) покращення відбору потенційних об'єктів управління, до яких, зокрема, належать існуючі на підприємстві технологічні процеси та відповідне устаткування, наявність якого забезпечує перебіг цих процесів. За таких умов доцільно виділяти на підприємстві відносно автономні технології, заміну кожної з яких на енергозберігаючу можна виконати, не змінюючи при цьому усі інші технологічні процеси;
- 2) належне структурування масивів первинної та проміжної інформації, необхідної для розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень щодо впровадження на підприємстві енергозберігаючих технологій;
- 3) забезпечення умов для дотримання усіх головних вимог до масивів первинної інформації, передусім, вимог актуальності, повноти та точності відповідних даних;
- 4) належне структурування масивів вторинної та кінцевої інформації, необхідної для управління впровадженням на підприємстві енергозберігаючих технологій. Таке структурування повинне передбачати встановлення основних блоків цієї інформації та визначення взаємоз'язків між ними, а також блоками первинної та проміжної інформації;
- 5) покращення компетентності власників, менеджерів та фахівців підприємства у питаннях обробки інформації, на підставі якої ухвалюються та реалізуються рішення про впровадження енергозберігаючих технологій. Зокрема, це стосується обґрунтування складу інвестиційної програми заходів з енергозбереження на підприємстві з урахуванням обмежень на обсяги інвестиційних ресурсів.

Отже, структурування інформації, необхідної для управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій, повинно передбачати виділення чотирьох основних рівнів цієї інформації, а саме: первинної, проміжної, вторинної та кінцевої (узагальнюючої).

Первинна інформація включає відомості про величину первинних показників, необхідних для планування впровадження енергозберігаючих технологій на підприємствах. Серед іншого, ця інформація повинна містити дані про витрати виробничих ресурсів технологічного характеру у розрахунку на одиницю продукції за існуючими на підприємствах технологічними процесами та за енергозберігаючими технологіями. При цьому до виробничих ресурсів технологічного характеру варто віднести ті, витрати яких змінюватимуться при переході від

існуючих до енергозберігаючих технологій виготовлення продукції. Зокрема, цими ресурсами є ті енергоносії, досягти економії яких передбачається внаслідок такого переходу. Крім того, до первинної інформації слід віднести дані про: поточні та прогнозні ціни на кожен вид ресурсів технологічного характеру; ставку кредитного відсотка та інші параметри фінансових ринків; виробничі, збутові та фінансові можливості підприємств; результати впровадження на підприємствах енергозберігаючих технологічних процесів (такими результатами виступатимуть фізичні обсяги виробництва кінцевої або проміжної продукції з використанням цих процесів); потрібні інвестиції у впровадження енергозберігаючих технологій у розрахунку на одиницю результатів від такого впровадження (табл. 1).

Стосовно проміжної інформації, яка є необхідною для здійснення управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій, то вона формується на підставі усереднення первинної інформації. Таке усереднення може виконуватися принаймні двома способами: 1) за роками прогнозного періоду; 2) за ситуаціями, в яких можуть опинитися підприємства. У другому випадку первинна інформація повинна містити значення показників за різних ситуацій та відомості про ймовірність настання цих ситуацій. Це дає змогу оцінити математичне сподівання показників та, відповідно, вимірити ризик інвестування у проекти енергозберігаючих технологій. Можливим є і комбіноване усереднення первинної інформації, коли одночасно застосовуються обидва описані способи усереднення. Також до проміжної інформації варто віднести дані про залежність між витратами на виробництво підприємством одиниці тієї чи іншої продукції та оптимальними для цього підприємства обсягами її збуту (оскільки зниження підприємствами собівартості продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність, може викликати зростання частки ринку збуту цими підприємствами даної продукції) (табл. 2).

Щодо вторинної інформації, яка є необхідною для управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій, то до неї варто віднести відомості, на підставі яких можливо оцінити економічну ефективність та визначити доцільність впровадження на підприємствах енергозберігаючих технологічних процесів. Для цього фінансові результати від заміни існуючої технології виробництва продукції на енергозберігаючу технологію потрібно поділити на величину потрібних інвестицій у таку заміну й порівняти результат ділення з нормою прибутковості інвестицій. Своєю чергою, зазначені фінансові результати визначаються як добуток їх питомої величини (тобто у розрахунку на одиницю продукції) на фізичний річний обсяг виготовлення продукції. Отже, до вторинної інформації, необхідної для ухвалення рішення про заміну існуючого на підприємстві технологічного

Таблиця 1

**Склад первинної інформації, необхідної для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємстві**

Види інформації	Блоки інформації
Дані про підприємство та застосовувані на ньому технологічні процеси	Дані про витрати виробничих ресурсів технологічного характеру за існуючими на підприємстві технологічними процесами
	Дані про вартість основних засобів підприємства, які потребуватимуть заміни у разі провадження технологічних змін, та про норми амортизації цих засобів
	Дані про виробничі та збутові можливості підприємства
	Дані про фінансові можливості підприємства
	Інші дані про підприємство (зокрема, про його фінансовий стан)
Дані про енергозберігаючі технологічні процеси, які можуть бути впроваджені на підприємстві, за кожним з можливих варіантів цих процесів	Дані про витрати виробничих ресурсів технологічного характеру за енергозберігаючими технологічними процесами, які можуть бути впроваджені на підприємстві
	Дані про сподівані результати застосування на підприємстві енергозберігаючих технологічних процесів
	Дані про потрібні інвестиції у впровадження на підприємстві енергозберігаючих технологічних процесів у розрахунку на одиницю результатів від такого впровадження
Дані про ринки виробничих та фінансових ресурсів	Дані про поточні та прогнозні ціни на кожен вид виробничих ресурсів технологічного характеру
	Дані про поточні та прогнозні параметри фінансових ринків (зокрема, про рівень кредитних відсотків)

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

**Склад проміжної інформації, необхідної для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємстві**

Види інформації	Блоки інформації
Результати усереднення значень показників, які становлять масив первинної інформації	Усереднені у часі значення показників, які становлять масив первинної інформації
	Усереднені за можливими ситуаціями, у яких може опинитися підприємство, значення показників, які становлять масив первинної інформації
	Математичне сподівання показників, які становлять масив первинної інформації, розраховане шляхом комбінованого усереднення
Інші дані проміжного характеру	Рівень ризику інвестування в енергозберігаючі технологічні процеси, які можуть бути впроваджені на підприємстві
	Дані про залежність між витратами на виробництво підприємством одиниці тієї чи іншої продукції та оптимальними для підприємства обсягами збуту цієї продукції

Джерело: складено авторами

процесу на енергозберігаючий, необхідно віднести, насамперед, дані про: питомий фінансовий результат від такої заміни (з урахуванням можливих втрат внаслідок недоамортизації основних засобів, дострокове припинення експлуатації яких може статися внаслідок заміни існуючого устаткування на енергозберігаюче); фізичні обсяги виготовлення та збуту тієї продукції, виробництво якої відбуватиметься з використанням енергозберігаючої технології; обсяги потрібних інвестицій у реалізацію проекту впровадження енергозберігаючого технологічного процесу; норму прибутковості інвестицій у здійснення цього проекту (тобто мінімальну прибутковість інвестицій, за якої інвестування з точки зору власників підприємства є доцільним) (табл. 3).

Зрештою, кінцева (узагальнююча) інформація, необхідна для управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій, містить дані про сукупність тих технологічних процесів, які доцільно замінити на енергозберігаючі, а також відомості про найкращі варіанти кожного з енергозберігаючих технологічних процесів, які передбачається провадити (у разі, якщо за певними технологіями існує декілька альтернативних їх варіантів). Таким чином, формування масиву кінцевої інформації, необхідної для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємствах, повинно передбачати використання методів оптимізації. При цьому така оптимізація може передбачати одночасне вирішення двох завдань, а саме: встановлення

Таблиця 3

**Склад вторинної інформації, необхідної для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємстві**

Види інформації	Блоки інформації
Дані, що визначають величину фінансових результатів від заміни існуючих на підприємстві технологічних процесів на енергозберігаючі	Дані про питомий фінансовий результат від заміни існуючих на підприємстві технологічних процесів на енергозберігаючі
	Дані про фізичні обсяги виробництва та збуту продукції, виготовлення якої відбуватиметься з використанням енергозберігаючих технологій
Інші дані, які належать до вторинної інформації	Дані про обсяги потрібних інвестицій у реалізацію проєктів впровадження енергозберігаючих технологічних процесів
	Дані про норму прибутковості інвестицій

Джерело: складено авторами

Таблиця 4

**Склад кінцевої інформації, необхідної для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємстві**

Види інформації	Блоки інформації
Дані про оптимальну програму заходів з провадження на підприємстві енергозберігаючих технологій	Дані про сукупність тих технологічних процесів, перебіг яких відбувається на підприємстві на даний час, які доцільно замінити на енергозберігаючі технології
	Дані про найкращі варіанти кожного з енергозберігаючих технологічних процесів, які передбачається впровадити на підприємстві
Дані про зміну фінансово-економічних показників діяльності підприємства внаслідок провадження на ньому енергозберігаючих технологій	Дані про очікуване зростання виручки від реалізації продукції підприємства після провадження на ньому енергозберігаючих технологій
	Дані про очікуване зростання прибутку від реалізації продукції підприємства після провадження на ньому енергозберігаючих технологій
	Дані про зміну інших фінансово-економічних показників діяльності підприємства внаслідок провадження на ньому енергозберігаючих технологій

Джерело: складено авторами

оптимальних варіантів здійснення усіх технологічних процесів та відбір тих з них, які доцільно включити в остаточну програму впровадження на підприємствах енергозберігаючих технологій (з урахуванням ліміту на обсяги інвестицій, які підприємства здатні вкласти з урахуванням можливого отримання коштів із зовнішніх їх джерел) (табл. 4).

Необхідно відзначити, що між переліченими блоками інформації існують тісні зв'язки. Це зумовлено ієрархічним характером формування усієї сукупності інформації, необхідної для управління впровадженням енергозберігаючих технологій на підприємствах. Зокрема, для встановлення норми прибутковості інвестицій (цей показник належить до третього рівня інформації) потрібними є як дані про параметри фінансових ринків, насамперед, про величину кредитного відсотка (перший рівень загального масиву інформації), так і про ризик інвестування (другий рівень масиву інформації). Це зумовлено тим, що норма прибутковості інвестицій повинна враховувати ступінь інвестиційного ризику. Водночас, розрахунок показників оптимального складу програми заходів щодо провадження на підприємстві енергозберігаючих технологій (четвертий рівень загального масиву інформації) потребує відомостей про фінансові

можливості підприємства (перший рівень загального масиву інформації) та вторинної інформації за усіма технологічними процесами, щодо яких можливо здійснити їх заміну на енергозберігаючі, та за усіма можливими варіантами такої заміни (третій рівень загального масиву інформації).

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Вдосконалення інформаційного забезпечення управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій потребує покращення відбору таких технологій, належного структурування масивів необхідної інформації, забезпечення умов для дотримання усіх головних вимог до цих масивів, покращення компетентності менеджерів, фахівців та власників компаній у питаннях обробки інформації. При цьому структурування інформації, необхідної для управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій, повинно передбачати виділення чотирьох основних рівнів цієї інформації: первинної, проміжної, вторинної та узагальнюючої (кінцевої). Зокрема, первинна інформація включає відомості про величину первинних показників, необхідних для планування впровадження енергозберігаючих технологій. Стосовно проміжної інформації, яка є необхідною для здійснення управління впровадженням на підприємствах

енергозберігаючих технологій, то вона отримується на підставі усереднення первинної інформації. Щодо вторинної інформації, то до неї варто віднести відомості, на підставі яких можливо оцінити економічну ефективність та визначити доцільність впровадження на підприємствах енергозберігаючих технологічних процесів. Зрештою, кінцева інформація для управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій містить дані

про технологічні процеси, які доцільно впровадити, а також відомості про найкращі варіанти такого впровадження. При цьому між переліченими блоками інформації існують тісні зв'язки, що зумовлено ієрархічним характером утворення усього масиву інформації. Подальші дослідження потребують розроблення індикаторів оцінювання інформаційного забезпечення управління впровадженням на підприємствах енергозберігаючих технологій.

### Література

1. Андрусів У. Я., Мазур І. М. Комплексний підхід до забезпечення раціонального використання енергетичних ресурсів. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 44–49.
2. Гришко В. А. Показники та методи оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Схід. Аналітично-інформаційний журнал*. 2010. № 7(107). С. 18–21.
3. Іваненко О. В. Формування потенціалу ресурсозбереження соціально-економічних систем. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 8. С. 7–10.
4. Lesinskiy V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Koleshchuk O. Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. Vol. 6, Issue 1. P. 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.149942>.
5. Матвийчук Н. М. Приоритеты реализации политики энергосбережения в Украине. *Economics and management*. 2016. № 1. С. 97–100.
6. Некрасова Л. А., Хрестова А. В. Формування ресурсозберігаючої моделі розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 79–84.
7. Ортіна Г. В. Модернізація та інноваційність як напрями антикризового розвитку підприємств реального сектора економіки. *Економіка та держава*. 2016. № 2. С. 29–32.
8. Політанська О. Л. Вплив технологічності інноваційної продукції машино- та приладобудування на економічну ефективність її виробництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3 (69). С. 105–113.
9. Сотник І. М. Економічне стимулювання ресурсозбереження у контексті сталого розвитку України. *Економіст*. 2010. 12. С. 72–75.
10. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Zahoretska O., Kusiya M., Lesyk R., Lesyk L. Changes in Energy Consumption, Economic Growth and Aspirations for Energy Independence: Sectoral Analysis of Uses of Natural Gas in Ukrainian Economy. *Energies*. 2019. Vol. 12. P. 4724. doi: <https://doi.org/10.3390/en12244724>.

### References

1. Andrusiv U. Ya., Mazur I. M. Kompleksnyi pidkhdid do zabezpechennia ratsionalnogo vykorystannia enerhetychnykh resursiv. *Biznes Inform*. 2017. № 1. S. 44–49.
2. Hryshko V. A. Pokaznyky ta metody otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu mashynobudivnykh pidpriumstv. *Skhid. Analitichno-informatsiyni zhurnal*. 2010. № 7(107). S. 18–21.
3. Ivanenko O. V. Formuvannia potentsialu resursozberezhennia sotsialno-ekonomichnykh system. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2013. № 8. S. 7–10.
4. Lesinskiy V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Koleshchuk O. Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. Vol. 6, Issue 1. P. 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.149942>.
5. Matvyichuk N. M. Matviychuk N. M. Prioritety realizatsii politiki energosberezhennia v Ukraine. *Economics and management*. 2016. № 1. S. 97–100.
6. Nekrasova L. A., Khristova A. V. Formuvannia resursozberihaiuchoi modeli rozvytku pidpriumstva. *Ekonomika: realii chasu*. 2017. № 2 (30). S. 79–84.
7. Ortina H. V. Modernizatsiia ta innovatsiunist yak napriamy antykrizovoho rozvytku pidpriumstv realnogo sektora ekonomiky. *Ekonomika ta derzhava*. 2016. № 2. S. 29–32.
8. Politsanska O. L. Vplyv tekhnolohichnosti innovatsiinoi produktsii mashyno- ta pryladobuduvannia na ekonomichnu efektyvnist yii vyrobnytstva. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2009. № 3 (69). S. 105–113.
9. Sotnyk I. M. Ekonomichne stymuliuvannia resursozberezhennia u konteksti staloho rozvytku Ukrainy. *Ekonomist*. 2010. 12. S. 72–75.
10. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Zahoretska O., Kusiya M., Lesyk R., Lesyk L. Changes in Energy Consumption, Economic Growth and Aspirations for Energy Independence: Sectoral Analysis of Uses of Natural Gas in Ukrainian Economy. *Energies*. 2019. Vol. 12. P. 4724. doi: <https://doi.org/10.3390/en12244724>.

УДК 364.35:061.2](477)

**Квас Віктор Олексійович**

*аспірант кафедри смарт-економіки*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Kvas Viktor**

*Postgraduate of the Department of Smart Economics*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: 0000-0002-3689-1605

**Будякова Олена Юріївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри смарт-економіки*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Budiakova Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Smart Economics*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: 0000-0001-6028-2650

**Романчук Марія Вячеславівна**

*магістр*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Romanchuk Mariia**

*Student of the*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9329

## СУЧАСНИЙ СТАН НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

### THE CURRENT STATE OF NON-STATE PENSION PROVISION IN UKRAINE

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасного стану недержавних пенсійних фондів України. Визначено актуальність фінансових інструментів пенсійного забезпечення в умовах кризи, спричиненою російським вторгненням та погіршенням внаслідок цього демографічної ситуації внаслідок міграційних процесів, зменшення рівня народжуваності, скорочення економічно активного населення, зокрема для захисту країни. Наголошено критичне співвідношення платників та пенсіонерів, кон'юнктура якого складає один до одного.

Охарактеризовано стан економіки України: падіння валового внутрішнього продукту у 2022 році на 29,1, зростання споживчих цін на 26,6%, рівня безробіття в 25–26%.

Надано етапи формування системи добровільного накопичувального пенсійного забезпечення, правове регулювання та систематизовано та проілюстровано основні показники діяльності недержавних пенсійних фондів за 2021 – першу половину року 2023 року. Сформовано динаміку основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів 2022–2023 рр., структуру пенсійних контрактів станом на 30.06.2023 р., структуру інвестованих пенсійних активів, динаміку структури інвестованих пенсійних активів за 2022–2023 рр. Визначено збільшення доходу, отриманого від інвестування пенсійних активів за рік на 17,4%.

Охарактеризовано, що стратегія недержавних пенсійних фондів є консервативною в порівнянні з іншими фінансовими установами ринку капіталу. Визначено основні напрями інвестування недержавних пенсійних фондів: державні цінні папери та грошові кошти, розміщені на депозитах у банківській сфері.

Доведено, що недержавні пенсійні фонди забезпечують функції інвестування та соціальної. Зроблено висновки значущості недержавних пенсійних фондів як важливих інструментів фінансової системи ринку капіталу.

Визначено, що якщо внески до недержавних пенсійних фондів відносяться до витрат підприємства, то цей механізм сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу та покращення якості життя працівників. Проілюстровано схему учасників недержавного пенсійного забезпечення в Україні: роботодавці, компанії по управлінню активами (КУА), НПФ. Визначено роль недержавних пенсійних фондів в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України в реалізації впровадження недержавної пенсійної системи.

**Ключові слова:** ринок капіталу, фінансовий ринок, банки, акції, цінні папери, недержавні пенсійні фонди, пенсійне забезпечення, інвестування.

**Summary.** The article analyzes the current state of non-state pension funds in Ukraine. The author determines the relevance of financial instruments of pension provision in the context of the crisis caused by the Russian invasion and the resulting deterioration of the demographic situation due to migration processes, a decrease in the birth rate, and a reduction in the economically active population, in particular, for the protection of the country. The author emphasizes the critical ratio of payers and pensioners, which is one to one.

The state of Ukraine's economy is characterized: a 29.1 percent drop in gross domestic product in 2022, a 26.6 percent increase in consumer prices, and an unemployment rate of 25–26 percent.

The stages of formation of the voluntary funded pension system, legal regulation, and the main performance indicators of non-state pension funds for 2021 – the first half of 2023 are systematized and illustrated. The dynamics of the main performance indicators of non-state pension funds in 2022–2023, the structure of pension contracts as of 30.06.2023, the structure of invested pension assets, the dynamics of the structure of invested pension assets for 2022–2023 are formed. The increase in income received from the investment of pension assets for the year by 17.4% is determined.

It is characterized that the strategy of non-state pension funds is conservative in comparison with other financial institutions of the capital market. The main directions of investment of non-state pension funds are determined: government securities and funds placed on deposits in the banking sector.

It is proved that non-state pension funds provide investment and social functions. The importance of non-state pension funds as important instruments of the financial system of the capital market is concluded.

It is determined that if contributions to non-state pension funds are attributed to the costs of the enterprise, this mechanism contributes to increasing the social responsibility of business and improving the quality of life of employees.

The scheme of participants of non-state pension provision in Ukraine is illustrated: employers, asset management companies.

The role of non-state pension funds in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine in the implementation of the non-state pension system is determined.

**Key words:** capital market, financial market, banks, shares, securities, non-state pension funds, pension provision, investment.

**Постановка проблеми.** За умов погіршення соціально-економічного самопочуття більшості населення України, спричиненого російською агресією, тема пенсійного забезпечення набуває особливої актуальності. Слід визнати, що система солідарного пенсійного страхування в Україні перебуває в кризі, а її майбутнє є невизначеним.

За даними ООН, Україна входить у топ-15 країн із найвищими темпами скорочення населення. За прогностичними оцінками ООН до 2050р. частка осіб віком від 60 років зросте до 32% [1]. Співвідношення між чисельністю населення працездатного та пенсійного віку в Україні збільшиться майже вдвічі. Слід наголосити, що демографічні зміни в Україні загалом відповідають глобальним тенденціям, але відбуватимуться більш швидкими темпами, порівняно з рештою країн світу. Низький рівень народжуваності та збільшення тривалості життя мають істотні наслідки для публічних фінансів, особливо для пенсійної системи. До того ж, за інших рівних умов, скорочення чисельності населення працездатного віку обумовить зменшення чисельності платників єдиного соціально внеску. Водночас, видатки на соціальний захист літніх людей, зокрема пенсійні видатки, зростати-

муть разом із збільшенням частки людей похилого віку. За інформацією Пенсійного фонду України (ПФУ), станом на 1 жовтня 2022 р., в Україні зареєстровано 10,7 млн. пенсіонерів. З них 2,7 млн. продовжують працювати. Середній розмір пенсії дорівнює 4539,36 грн, у працюючих пенсіонерів — 4759,20 грн. При цьому 38,4% пенсіонерів отримують виплати в межах від 2001 грн. до 3000 грн. Ще 23,5% — від 3001 грн до 4000 грн [2].

Основним джерелом наповнення бюджету ПФУ є єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який забезпечує дві третини надходжень до ПФУ. Основними платниками ЄСВ є роботодавці та ФОПи, які самі забезпечують себе роботою [3].

За оперативними даними ПФУ [4], загальна чисельність застрахованих осіб, за яких платять або які самостійно сплачують ЄСВ, у червні 2022р. становила 10,73 млн. осіб (станом на жовтень 2021р., число застрахованих осіб в обов'язковій солідарній системі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування складала 12,17 млн. осіб). З них 79,6% — наймані працівники, 12,1% — ФОПи, самозайняті, члени фермерських господарств, 8,3% — інші категорії, у т.ч. військовослужбовці.

Отже, співвідношення тих, хто платить ЄСВ та пенсіонерів вже становить один до одного, тобто абсолютно критичне. З урахуванням війни, відтоку за кордон українських біженців та зростання безробіття — реальна картина ще гірша [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У Висновку на проєкт Закону України «Про накопичувальне пенсійне забезпечення» від 17.04.2023 № 9212 зазначено, що Прийняття проєкту, відповідно до п. 2 пояснювальної записки до нього, має на меті «надати громадянам України вже з 1 січня 2023 року можливість формувати обов'язкові особисті пенсійні накопичення, за рахунок яких вони у майбутньому одержать додаткове, до їх пенсій із солідарної системи, джерело пенсійних виплат, що певною мірою покращить їх забезпечення у старості». Також вказані ризики, які лише підвищуються в умовах збройної агресії російської федерації проти України. Наприклад, за даними Державної служби статистики України, падіння валового внутрішнього продукту в Україні у 2022 році склало 29,1% [6]. Відповідно до інфляційного звіту Національного банку України за січень 2023 року (за підсумками 2022 року) споживчі ціни зросли на 26,6%, рівень безробіття у середньому оцінено в 25–26% [7]. Процес відновлення робочих місць до довоєнних рівнів потребуватиме чимало часу і значних зусиль через значні пошкодження виробничих потужностей, логістичних шляхів, а також слабкий внутрішній попит. На ринку праці зберігатимуться, якщо не загостряться, кваліфікаційні, а також регіональні диспропорції, оскільки в повоєнний період змін зазнає і структура попиту на робочу силу, і пропозиція через міграційні процеси. За даними порталу Управління Верховного комісара ООН у справах біженців станом на 18.04.2023 кількість біженців з України склала більше 8 млн. осіб. З них статус тимчасового захисту в ЄС отримали більше 5 млн. осіб [8], в першу чергу, це молодь (і діти) та інші особи працездатного віку. Отже, проблема пенсійного забезпечення потребує додаткових досліджень.

Проблеми функціонування пенсійного забезпечення, інструментів недержавного пенсійного забезпечення досліджено у працях багатьох науковців: Л. Алексєєнко, В. Бєляєв, С. Брус, О. Вишнеvsька, В. Горина, Я. Дробот, І. Загреба, О. Кириленко, О. Клепанчук, О. Коваль, Е. Лібанова, Н. Мартиненко, З. Мацук, Р. Підлипна, Н. Резниченко, С. Рум'янець, І. Свидрук, А. Сидорчук, Т. Ставерська, В. Толуб'яка, Ю. Турянський, А. Федоренко, В. Ходяковська, І. Шевчук, Г. Шовкопляс, О. Ярошенко та ін. Але сучасний стан недержавного пенсійного забезпечення в воєнний час та в перспективі повоєнного відновлення України потребує додаткових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Основною ціллю дослідження є визначення сучасного стану недержавного пенсійного забезпечення в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Система добровільного накопичувального пенсійного забезпечення, що базується на засадах добровільної участі громадян, роботодавців та їх об'єднань у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання громадянами пенсійних виплат, була запроваджена з 2004 р. як третій рівень системи пенсійного забезпечення в Україні законами «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (№ 1058 від 9 липня 2003 р.) та «Про недержавне пенсійне забезпечення» (№ 1057-IV від 9 липня 2003 р.). Згідно з Законом «Про недержавне пенсійне забезпечення» система недержавного пенсійного забезпечення — це складова частина системи накопичувального пенсійного забезпечення, яка ґрунтується на засадах добровільної участі фізичних та юридичних осіб [5].

Система добровільного накопичувального пенсійного забезпечення розпочала свою повноцінну діяльність у 2005 р. Станом на 30 червня 2021р., в Державному реєстрі фінансових установ містилася інформація про 63 недержавні пенсійні фонди (НПФ). Загальна кількість учасників НПФ — 888,3 тис. осіб, отримують пенсійні виплати 88,2 тис. осіб. Загальна вартість активів НПФ 3,712 млрд. грн. За час функціонування система добровільного накопичувального пенсійного забезпечення НПФ здійснено 1,196 млрд. грн. пенсійних виплат. Сума добровільних внесків у систему добровільного накопичувального пенсійного забезпечення склала 2,496 млрд. грн, а сума інвестиційного доходу на ці внески за час функціонування системи склала 2,789 млрд. грн. Тобто недержавні пенсійні фонди за період свого існування закумулювали понад 5 млрд. грн добровільних пенсійних накопичень за участю понад 950 тис. громадян України [6].

Станом на 30.06.2023 р. в Державному реєстрі фінансових установ містилася інформація про 63 недержавні пенсійні фонди (далі — НПФ) та 19 адміністраторів НПФ. При цьому, слід зазначити, що аналітична інформаційна довідка сформована за даними 19 адміністраторів щодо діяльності 58 діючих недержавних пенсійних фондів.

Крім того, міститься інформація про 1 одноосібного засновника, який прийняв рішення про самостійне здійснення адміністрування створеного ним корпоративного недержавного пенсійного фонду (отримав ліцензію на провадження діяльності з адміністрування такого недержавного пенсійного фонду та відповідно до законодавства не потребує внесення до Державного реєстру фінансових установ).

Згідно з даними, наданими адміністраторами на виконання вимог Положення про порядок складання, подання та оприлюднення адміністратором недержавного пенсійного фонду адміністративних даних, у тому числі звітності з недержавного пенсійного забезпечення, затвердженого рішенням На-

ціональної комісії з цінних паперів та фондового ринку 23 липня 2020 року № 379, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 04 вересня 2020 року за № 847/3513, недержавні пенсійні фонди зареєстровано у 8 регіонах України. Найбільша кількість недержавних пенсійних фондів зосереджена у м. Києві — 41, або 70,7% від загальної кількості діючих недержавних пенсійних фондів. Основні показники діяльності недержавних пенсійних фондів, згідно з поданими звітними даними, та темпи їх приросту наведені в таблиці 1 [10].

Станом на 30.06.2023 р. адміністраторами недержавних пенсійних фондів укладено 96,3 тис. шт. пенсійних контрактів.

Структура пенсійних контрактів станом на 30.06.2023:

- з вкладниками — фізичними особами — 89,5 тис. шт.;
- з вкладниками фізичними особами-підприємцями — 0,1 тис. шт.;
- з вкладниками — юридичними особами — 6,7 тис. шт.

Збільшення кількості пенсійних контрактів станом на 30.06.2023 пов'язане зі збільшенням пенсійних контрактів з фізичними особами. Так:

- порівняно зі станом на 30.06.2022 збільшення кількості контрактів з фізичними особами станом на 30.06.2023 становило 0,2% (0,2 тис. шт.).
- порівняно зі станом на 30.06.2021 збільшення кількості контрактів з фізичними особами ста-

ном на 30.06.2023 становило 4,7% (4,0 тис. шт.) та зменшення з юридичними особами — 1,5% (0,1 тис. шт.).

Пенсійні контракти станом на 30.06.2023 укладено з 88,9 тисячі вкладників, з яких:

- юридичні особи — 2,0 тисячі, або 2,2% від загальної кількості вкладників,
- фізичні особи — 86,9 тисячі, або 97,8%.

Кількість вкладників станом на 30.06.2023 збільшилася порівняно з аналогічним періодом 2022 року на 0,2% (0,2 тис. вкладників) та станом на 30.06.2022 порівняно з аналогічним періодом 2021 року кількість вкладників збільшилася на 2,9% (2,5 тис. вкладників) [10].

Недержавні пенсійні фонди формують інвестиційний портфель з мінімальним ступенем ризику об'єктів інвестування. Інвестиційні інструменти, які використовують недержавні пенсійні фонди, повинні забезпечувати захист грошових коштів вкладників від інфляційних процесів, а також отримувати визначений приріст капіталу.

У першому півріччі 2023 року переважними інструментами інвестування недержавних пенсійних фондів були:

- державні цінні папери;
- грошові кошти на рахунках у банках;
- облігації підприємств, емітентами яких є резиденти України;
- об'єкти нерухомості;
- дебіторська заборгованість.

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів 2022–2023 рр.

Показники	Станом на 30.06.2021	Станом на 30.06.2022	Станом на 30.06.2023	Темпи приросту, %	
				станом на 30.06.2022/ станом на 30.06.2021	станом на 30.06.2023/ станом на 30.06.2022
Кількість укладених пенсійних контрактів, тис. шт.	92,4	96,1	96,3	4,0	0,2
Загальна кількість учасників НПФ, тис. осіб	888,3	889,3	886,5	0,1	-0,3
Загальна вартість активів НПФ, млн. грн.	3712,9	4007,8	4481,9	7,9	11,8
Пенсійні внески, всього, млн. грн. тому числі	2496,7	2729,8	2923,8	9,3	7,1
– від фізичних осіб	359,8	467,4	555,5	29,9	18,8
– від фізичних осіб-підприємців	0,3	0,3	0,3	0,0	0,0
– від юридичних осіб	2136,0	2249,7	2355,5	5,3	4,7
Пенсійні виплати, млн. грн.	1196,2	1370,5	1558,0	14,6	13,7
Кількість учасників, що отримали/отримують пенсійні виплати, тис. осіб	88,2	91,0	92,8	3,2	2,0
Сума інвестиційного доходу, млн. грн.	2789,5	3111,7	3654,3	11,6	17,4
Прибуток від інвестування активів недержавного пенсійного фонду, млн. грн.	2297,5	2545,3	3012,1	10,8	18,3
Сума витрат, що відшкодовуються за рахунок пенсійних активів, млн. грн.	492,0	566,4	642,2	15,1	13,4

Джерело: складено автором на основі [10]



У першому півріччі 2023 р. переважними напрямками інвестування пенсійних активів стали:

- державні цінні папери (45,6%);
- грошові кошти на рахунках у банках (43,3% інвестованих активів);
- облігації підприємств, емітентами яких є резиденти України (6,1%);
- об’єкти нерухомості (1,8%);
- дебіторська заборгованість (1,3%);
- акції (1%);
- інші інвестиції (0,2%);
- облігації внутрішніх місцевих позик (0,2%);
- банківські метали (0,5%).

Структура інвестованих пенсійних активів наведена на рис. 1.

У 2023 р. відбулась динаміка вкладень по наступним активам: приріст на 5,6% у державні цінні папери; приріст на 41,1% у грошові кошти на рахунках у банках; зменшення обсягу вкладень на 18,4% в облігації підприємств, емітентами яких є резиденти України; зменшення на 26,4% в об’єкти нерухомості; на 2,1% зменшилась дебіторська заборгованість; на 26,9% акції; на 19,9 в інші інвестиції; на 89,8% в облігації внутрішніх місцевих позик (0,2%); відбувся приріст вкладень в банківські метали на 73,9%. Динаміка структури інвестованих пенсійних активів надана в табл. 2.

Станом на 30.06.2023 р. за рік дохід, отриманий від інвестування пенсійних активів, становив 3654,3 млн. грн, збільшився на 542,6 млн. грн, що складає 17,4%.

Недержавні пенсійні фонди повинні, насамперед, виконувати функцію збереження пенсійних заощаджень громадян. Тому стратегія інвестування НПФ є більш консервативною, ніж у інших фінансових установ ринку капіталу. Таким чином, основними напрямками інвестування недержавних пенсійних фондів є державні цінні папери та грошові кошти, розміщені на депозитах.

Роль держави в процесах забезпечення стійкого функціонування національної економіки закономерно зростає в умовах політичної нестабільності, криз, глобальних потрясінь, військових конфліктів тощо [11].

Недержавне пенсійне забезпечення реалізує дві функції: інвестиційну (інвестування грошових накопичень вкладників) та соціальну (додаткове пенсійне забезпечення). Отже, недержавні пенсійні фонди є важливим інструментом фінансової системи, які виконують фінансову, інвестиційну та соціальну функції.

Недержавні пенсійні фонди в Україні займають важливе місце у системі соціального захисту. Вони сприяють вдосконаленню пенсійної системи через впровадження другого рівня пенсійної реформи.



Рис. 1. Структура інвестованих пенсійних активів на 30.06.2023 р., млн. грн.

Джерело: складено авторами на основі [10]

Таблиця 2

Динаміка структури інвестованих пенсійних активів на 30.06.2023 р.

Назва активу	Станом на 30.06.2022		Станом на 30.06.2023		Приріст станом на 30.06.2023/ станом на 30.06.2022, (%)
	Загальна вартість, млн. грн	Відсоток від загальної суми активів, %	Загальна вартість, млн. грн	Відсоток від загальної суми активів, %	
Державні цінні папери	1937,9	48,4	2045,9	45,6	5,6
Грошові кошти	1375,7	34,3	1940,9	43,3	41,1
Облігації підприємств	331,8	8,3	270,9	6,1	-18,4
Об'єкти нерухомості	108,9	2,7	80,1	1,8	-26,4
Дебіторська заборгованість	57,5	1,4	56,3	1,3	-2,1
Акції	61,7	1,6	45,1	1,0	-26,9
Інші інвестиції	13,6	0,3	10,9	0,2	-19,9
Облігації внутрішніх місцевих позик	108,8	2,7	11,1	0,2	-89,8
Банківські метали	11,9	0,3	20,7	0,5	73,9
Всього	4007,8	100,0	4481,9	100,0	11,8

Джерело: складено авторами на основі [10]

Один з ключових аспектів цієї реформи — залучення роботодавців до створення соціального пакету для своїх співробітників.

Зацікавленість роботодавців в цій справі полягає у тому, що вони можуть створити додатковий стимул для своїх працівників, пропонуючи їм додаткове пенсійне забезпечення через недержавні пенсійні фонди. Це дозволяє працівникам бути більш впевненими у своєму майбутньому та підвищує привабливість компанії на ринку праці.

Внески до недержавних пенсійних фондів відносяться до витрат підприємства.

Ця практика сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу та покращення якості життя працівників.

Усі ці зусилля спрямовані на вдосконалення пенсійного забезпечення громадян та забезпечення більш стабільної та надійної пенсійної системи в Україні.

Таким чином, роль недержавних пенсійних фондів в умовах воєнного стану та післявоєнної

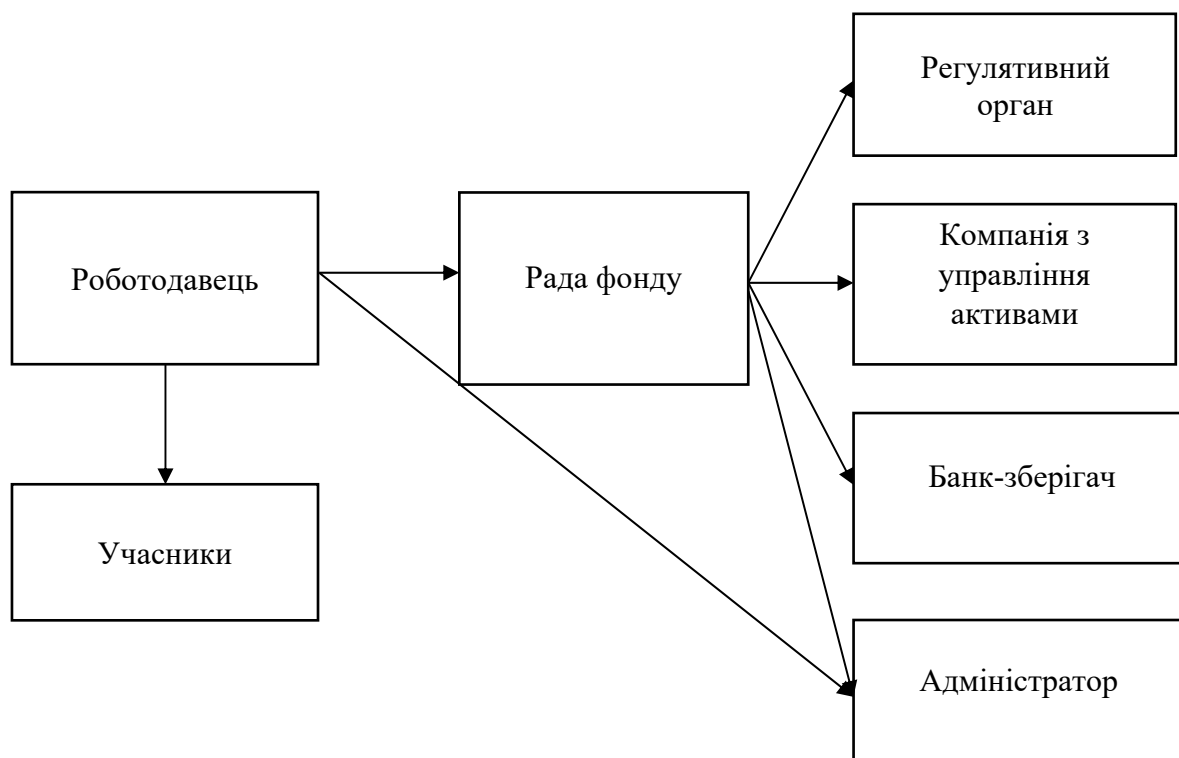


Рис. 2. Функціонування недержавного пенсійного фонду в Україні

Джерело: побудовано авторами

відбудови України в реалізації впровадження недержавної пенсійної системи, яка дасть можливість для працівників підприємств забезпечити додаткове джерело доходу за умови виходу на пенсію завдяки пенсійним коштам, накопиченим на їх індивідуальних пенсійних рахунках та збільшити внутрішні інвестиції із довгостроковим прогнозованим інвестиційним ресурсом [12].

**Висновки і пропозиції.** Недержавні пенсійні фонди виступають інституційним інвестором, так як поєднують собі функції організатора інвестування та інвестора.

Недержавне пенсійне забезпечення реалізує дві функції: інвестиційну (інвестування грошових

накопичень вкладників) та соціальну (додаткове пенсійне забезпечення). Отже, недержавні пенсійні фонди є важливим інструментом фінансової системи, які виконують фінансову, інвестиційну та соціальну функції.

Перспективи системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні — створити стимул роботодавцю сплачувати внески до недержавного пенсійного фонду, водночас створюючи систему противаг, що дають змогу зберегти ці гроші для працівника — учасника НПФ, тим самим забезпечуючи складову соціальної відповідальності бізнесу.

### Література

1. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про казначейський пенсійний план». 3 с. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1453496> (дата звернення: 30.10.2023).
2. *Пенсійний фонд України: вебсайт*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2154582-pensijnyj-fond-ukrayiny-informuye-128/> (дата звернення: 30.10.2023)
3. Розміри ЄСВ і єдиного податку для ФОП з 1 січня 2022 року. *Ліга: Закон*. 2021. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/207461\\_rozmri-sv-dinogo-podatku-dlya-fop-z-1-schnya-2022-roku](https://biz.ligazakon.net/news/207461_rozmri-sv-dinogo-podatku-dlya-fop-z-1-schnya-2022-roku) (дата звернення: 30.10.2023).
4. *Пенсійний Фонд України: Телеграм канал*. URL: <https://t.me/PensFund/464?single> (дата звернення: 30.10.2023).
5. Система пенсійного забезпечення громадян: чи можна врятувати пенсії для українців. *Центр Разумкова: вебсайт*. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2022/11/15/sys\\_pens\\_zab.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2022/11/15/sys_pens_zab.pdf) (дата звернення: 30.10.2023).
6. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2023)
7. Інфляційний звіт. *Національний банк України: вебсайт*. Січень 2023 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4) (дата звернення: 30.10.2023).
8. *Operational Data Portal: вебпортал*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 30.10.2023).
9. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про казначейський пенсійний план». URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1453496> (дата звернення: 30.10.2023).
10. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 30.06.2023. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/prf\\_2\\_kv-2023.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/prf_2_kv-2023.pdf) (дата звернення: 30.10.2023).
11. Олешко А. А., Будякова О. Ю., Квас В. О. Регулююча роль держави у відновленні національної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 15–18. doi: 10.32702/2306-6806.2022.8.15.
12. Будякова О., Квас В. Роль недержавних пенсійних фондів в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України. *Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»*: тези доповідей, 7 жовтня 2022 р. Київ : КНУТД, 2022. С. 55–56.

### References

1. Poiasniuvalna zapyska do proektu Zakonu Ukrainy «Pro kaznacheyskyi pensiinyi plan» [Explanatory note to the draft Law of Ukraine “On the Treasury Pension Plan”]. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1453496> [in Ukrainian].
2. *Pensiinyi fond Ukrainy: vebсайт — Pensiinyi fond Ukrainy: website*. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/2154582-pensijnyj-fond-ukrayiny-informuye-128/> [in Ukrainian].
3. Rozmiry YeSV i yedynoho podatku dlia FOP z 1 sichnia 2022 roku [The sizes of the EUV and the single tax for FOP from January 1, 2022]. *Liha: Zakon*. (2021). Retrieved from [https://biz.ligazakon.net/news/207461\\_rozmri-sv-dinogo-podatku-dlya-fop-z-1-schnya-2022-roku](https://biz.ligazakon.net/news/207461_rozmri-sv-dinogo-podatku-dlya-fop-z-1-schnya-2022-roku) [in Ukrainian].
4. *Pensiinyi Fond Ukrainy: Telehram kanal — Pension Fund of Ukraine: Telegram channel*. Retrieved from <https://t.me/PensFund/464?single> [in Ukrainian].

5. Systema pensiinoho zabezpechennia hromadian: chy mozhna vriatuvaty pensii dlia ukraintsiv [The pension system of citizens: is it possible to save pensions for Ukrainians]. *Tsentr Razumkova: vebsait — Razumkov Center: website*. Retrieved from [https://razumkov.org.ua/images/2022/11/15/sys\\_pens\\_zab.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2022/11/15/sys_pens_zab.pdf) [in Ukrainian].
6. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: vebsait — State Statistics Service of Ukraine: website*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Infliatsiinyi zvit [Inflation report]. *Natsionalnyi bank Ukrainy: vebsait — National Bank of Ukraine: website*. (2023). Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4) [in Ukrainian].
8. *Operational Data Portal: webportal*. Retrieved from <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
9. Poiasniuvalna zapyska do proektu Zakonu Ukrainy «Pro kaznacheiskyi pensiinyi plan» [Explanatory note to the draft Law of Ukraine “On the Treasury Pension Plan”]. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1453496> [in Ukrainian].
10. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia stanom na 30.06.2023 [Results of the development of the system of non-state pension provision as of 06/30/2023]. *Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku — National Securities and Stock Market Commission*. Retrieved from [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/npf\\_2\\_kv-2023.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/npf_2_kv-2023.pdf) [in Ukrainian].
11. Oleshko, A., Budiakova, O., & Kvas, V. (2022). Rehuliuuucha rol derzhavy u vidnovlenni natsionalnoi ekonomiky [Regulatory role of the state in the recovery of the national economy]. *Ekonomika ta derzhava*, 8, 4–13. doi: 10.32702/2306-6806.2022.8.15 [in Ukrainian].
12. Budiakova, O., & Kvas, V. (2022). Rol nederzhavnykh pensiinykh fondiv v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy [The role of non-state pension funds in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine]. *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsia “Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii”: tezy dopovidei*, 7 zhovtnia 2022 r. Kyiv: KNUTD [in Ukrainian].

УДК 65.01:658

**Келеберда Тарас Володимирович**  
*кандидат економічних наук*  
*Добротвірський селищний голова*  
*Червоноградського району Львівської області*  
**Keleberda Taras**  
*PhD in Economics*  
*Dobrotvir Village Head*  
*Chervonohrad District in Lviv Region*  
ORCID: 0000-0003-2300-4795

**Далик Володимир Петрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Dalyk Volodymyr**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0004-2270

**Денека Василь Романович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Deneka Vasyl**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0001-8013-0515

**Мигаль Тарас Васильович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Muhal Taras**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0002-3792-8534

**Івачевський Андрій Михайлович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Ivachevskiy Andrii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0003-3140-5756

**Бегейло Назарій Васильович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Beheilo Nazarii**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0008-9973-1968

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9033

## СИСТЕМНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС–СТРУКТУРИ

## SYSTEMIC FACTORS OF INFLUENCE ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A BUSINESS STRUCTURE

**Анотація.** Метою статті є дослідити системні фактори впливу на інноваційний розвиток бізнес-структури. Визначено, що економічна ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від здатності бізнес-структур реалізувати безперервний і комплексний інноваційний процес, який має базуватися на стратегічному плануванні та створенні організаційної структури, що перетворює процес поступових змін бізнес-структури в елемент корпоративної культури. Встановлено, що активізація інноваційного розвитку бізнес-структури вимагає комплексного контролю за змінами, що відбуваються в середовищі діяльності бізнес-структури. З'ясовано, що під структурою факторів інноваційного розвитку бізнес-структури слід розуміти сукупність факторів, що дають змогу досягти високого рівня розвитку того чи іншого виду господарської діяльності та національного розвитку, завдяки максимальному використанню інновацій. Визначено, що процес інноваційного розвитку вимагає від бізнес-структури формування власних джерел фінансування перепрофілювання основних засобів виробництва у вигляді прибутку бізнес-структури, а також накопичених коштів у вигляді амортизаційних відрахувань. Розглянуто фактори впливу на інноваційний розвиток бізнес-структур. Встановлено, що важливим фактором аналізу та оцінки інноваційної діяльності бізнес-структури є виявлення факторів, причин і передумов, які визначають характер або специфіку функції інноваційної діяльності. З'ясовано, що важливою ознакою інноваційного розвитку бізнес-структури є державна підтримка як зовнішній фактор. Встановлено, що фактори, що характеризують внутрішні ресурси бізнес-структури, включають фінансову життєздатність бізнес-структури, потенціал організації з точки зору науково-технічного прогресу та виробничий потенціал бізнес-структури. Доведено, що інноваційний розвиток бізнес-структури є одним із пріоритетних шляхів досягнення цілей бізнес-структури у конкурентному середовищі, а для її успішної реалізації необхідне прогнозування та оцінка впливу на цей процес тієї чи іншої групи факторів.

**Ключові слова:** підприємство, бізнес-структура, бізнес-процеси, інноваційний розвиток, фактори розвитку, ефективність, прибуток.

**Summary.** The purpose of the article is to study systemic factors of influence on the innovative development of a business structure. It has been determined that the economic efficiency of innovative development largely depends on the ability of business structures to implement a continuous and complex innovation process, which should be based on strategic planning and the creation of an organizational structure, which turns the process of changing the business structure into an element of corporate culture. It has been established that the activation of the innovative development of a business structure requires comprehensive control over the ongoing changes in the environment of the business structure. It was found that the structure of factors of innovative development of a business structure should be understood as a set of factors that allow achieving a high level of development of a particular type of economic activity and national development through the maximum use of innovations. It has been determined that the process of innovative development requires the business structure to form its own sources of financing for the conversion of fixed assets through the profit of the business structure, as well as accumulated funds in the form of depreciation. Factors of influence on the innovative development of business structures are considered. It has been established that an important factor in the analysis and evaluation of the innovative activity of a business structure is the identification of factors, causes and prerequisites that determine the nature or specifics of the function of innovative activity. It has been established that an important feature of the innovative development of a business structure is state support as an external factor. It has been established that the factors that characterize the internal resources of a business structure include the financial viability of the business structure, the potential of the organization in terms of scientific and technological progress, and the production potential of the business structure. It has been proved that the innovative development of a business structure is one of the priority ways to achieve the goals of a business structure in a competitive environment, and for successful implementation, it is necessary to predict and evaluate the impact of a particular group of factors on this process.

**Key words:** enterprise, business structure, business processes, innovative development, development factors, efficiency, profit.

**Постановка проблеми.** Сучасний рівень економічного розвитку України характеризується значним уповільненням інноваційної активності бізнес-структур, що зумовлюється взаємодією системних факторів, склад яких коливається від недостатності фінансових ресурсів до вичерпання інноваційних можливостей. В умовах кризи, що

охопила українську економіку, необхідно виявити та проаналізувати системні фактори, що стимулюють або гальмують інноваційний розвиток бізнес-структур.

Інноваційний розвиток в сучасних умовах є найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур. При цьому важливо,

щоб зміни відбувалися не лише в технології виробництва продукції, а й в організації, менеджменті, маркетингу та навчанні персоналу. Тобто, з урахуванням складності трансформації бізнесу можна говорити про інноваційні розробки. З огляду на те, інноваційний розвиток бізнес-структури — це інтеграція процесу впровадження інновацій та зростання інноваційного потенціалу бізнес-структури з метою підвищення ефективності виробництва та майбутньої конкурентоспроможності. Для заохочення інноваційного розвитку бізнес-структури необхідний комплексний контроль змін у середовищі, в якому вона працює. Тому рекомендується проводити діагностику системних факторів інноваційного розвитку бізнес-структури з метою своєчасного прогнозування позитивних факторів, виявлення негативних тенденцій та оцінки їх впливу на ефективність процесу впровадження інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми вивчення факторів впливу на інноваційний розвиток бізнес-структури є предметом досліджень багатьох науковців та практиків. Зокрема, ці питання досліджували: Ф. Беда [1], М. Бондаренко [2], С. Боняр [3], Г. Волобуєв [4], О. Галушко [5], Т. Гринько [6], А. Затхей [7], Л. Кобрин [8], Н. Побережна [9], П. Пузирьова [10], М. Русінко [11], Ю. Шипуліна [12] та інші [13–39]. Водночас з'ясовано, що недостатньо уваги приділено дослідженню системних факторів впливу на інноваційний розвиток бізнес-структури.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити системні фактори впливу на інноваційний розвиток бізнес-структури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах інноваційний розвиток бізнес-структури є важливою складовою частиною інноваційного розвитку національної економіки в цілому. Важливість інноваційного розвитку для сучасної економіки України важко переоцінити. Тому що завдяки інноваційним формам розвитку економічне зростання вже близько і його можна досягти зі стратегічної точки зору. Сучасний ринок склався в досить жорсткому конкурентному середовищі, тому бізнес-структури повинні забезпечити собі сильну та стійку конкурентну перевагу. Інноваційні розробки, засновані на сучасних умовах діяльності, є одними з найбільш перспективних напрямків розвитку будь-якої бізнес-структури, незалежно від виду діяльності. Для забезпечення інноваційного розвитку бізнес-структури існує об'єктивна необхідність виявлення та оцінки цих факторів розвитку.

Прагнення сучасних бізнес-структур до інноваційних змін зрозуміло, адже це шлях до економічно успішного розвитку та ефективного функціонування. Економічна ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від здатності бізнес-структур реалізовувати безперервний і комплексний інноваційний процес, який має

базуватися на стратегічному плануванні та створенні організаційної структури, що перетворює процес поступових змін бізнес-структури в елемент корпоративної культури. Тому керівництву бізнес-структури важливо розуміти, як провести комплексну інноваційну реструктуризацію, щоб зберегти сталість діяльності на основі розвитку підприємницького потенціалу.

Ефективність та результативність сучасних бізнес-структур залежить від стратегії розвитку та впровадження інновацій. У сучасних умовах удосконалення науково-технологічної сфери має великий вплив на розвиток бізнес-структур, результатом чого є формування інноваційного менеджменту, основною метою якого є управління інноваційним розвитком бізнес-структур. При цьому інноваційні розробки включають кілька складових. Поступовий розвиток більш досконалих нових процесів, технологій або продуктів і досягнення економічних показників зростання прибутку, конкурентоспроможності та ефективності.

Інноваційний розвиток бізнес-структури є процесом цілеспрямованого, послідовного руху бізнес-структури до збалансованого інноваційного стану під впливом системних факторів [3].

Під інноваційним розвитком бізнес-структури розуміється розробка і розвиток продуктових і технологічних інновацій, а також цілеспрямований пошук і розвиток певних компетенцій, заснованих на формуванні сприйнятливості бізнес-структури до інноваційних змін, що виникають в результаті впровадження різного роду інновацій [4].

Підсумовуючи, доцільно відзначити, що використання та розвиток інноваційного потенціалу бізнес-структури, у результаті чого низка змін і поява нових можливостей прогресивного характеру спрямовуються на досягнення бажаних економічних результатів у конкурентній боротьбі та забезпечення економічно безпечних умов розвитку. Саме управління інноваційним розвитком включає планування, організацію, мотивацію, координацію, регулювання та оцінку інноваційного процесу та результатів його впровадження у бізнес-структурі. Метою є не тільки впровадження передових пристроїв і технологій, а й впровадження організаційних, кадрових, продуктових і ресурсних інновацій, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу в рамках посилення економічної діяльності.

Активізація інноваційного розвитку бізнес-структури вимагає комплексного контролю за змінами, що відбуваються в середовищі діяльності бізнес-структури. З метою своєчасного прогнозування позитивних факторів і виявлення негативних тенденцій, а також оцінки їх можливого впливу на ефективність процесу впровадження інновацій, рекомендується проводити діагностику основних факторів інноваційного розвитку бізнес-структури [8].

У сучасному суспільстві активізація інноваційної діяльності стає головним пріоритетом бізнесу. Тому потрібен ретельний аналіз факторів, що впливають на інноваційний розвиток. Фактори є рушійними силами розвитку процесів і явищ у бізнес-структурі [1].

Під структурою факторів інноваційного розвитку бізнес-структури слід розуміти сукупність факторів, що дають змогу досягти високого рівня розвитку того чи іншого виду господарської діяльності та національного розвитку, завдяки максимальному використанню інновацій.

Слід зазначити, що на інноваційний розвиток впливає багато факторів, які або сприяють, або перешкоджають інноваційному розвитку. У більшості випадків має сенс розділити їх на дві групи: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх факторів належать фактори, які впливають на інноваційні розробки в середовищі бізнес-структури. До цих факторів належать політична ситуація в країні, рівень економічного зростання країни, наявність зовнішнього фінансування, національна та міжнародна правова база, податкова політика, науково-технічний прогрес країни, екологічна ситуація країни та міжнародні програми з екологічної безпеки.

У процесі формування інноваційного розвитку бізнес-структури можна виділити чотири фази. Зважаючи на оригінальність та індивідуальність нововведення, його маркетингові форми можуть бути найрізноманітнішими. З точки зору новаторів, незважаючи на різну форму, їх можна звести до двох типів. Йдеться про передачу права використання інтелектуальної власності на підставі конкретних договірних відносин, організацію виробництва товарів та/або надання послуг, зокрема незалежно від того, створюється нова юридична особа чи ні.

За таких умов можливі найрізноманітніші поєднання. Але в цілому все зводиться до продажу лише інтелектуальних продуктів, які потребують доопрацювання, або інновацій, які вже реалізовані в продукті (товарах, послугах). Процес оцінки прибутковості інвестицій відбувається в три етапи. Насамперед необхідно визначити тип і джерело фінансування інвестицій та розрахувати їх ефективність. Тепер необхідно з'ясувати, з якою метою необхідно оцінювати вплив інвестицій. Залежно від результатів кроків 1 і 2 важливо вибрати метод, який є найбільш доцільним для прибутковості інвестицій. На ефективність виробничо-комерційної діяльності будь-якої бізнес-структури сильно впливає управління функціональними процесами та організаційна структура, в якій ці процеси здійснюються. Обрана структура дозволяє бізнес-структурі забезпечити повну зайнятість свого персоналу, гнучкість у використанні ресурсів і відповідність вимогам ринку [6].

Водночас процес інноваційного розвитку вимагає від бізнес-структури формування власних джерел

фінансування перепрофілювання основних засобів виробництва у вигляді прибутку бізнес-структури, а також накопичених коштів у вигляді амортизаційних відрахувань. Слід зазначити, що останнє цільове використання наразі законодавчо не врегульовано. З одного боку, позитивним є те, що немає обмежень щодо використання коштів, які містяться у собівартості продукції, через нарахування амортизації. Це пояснюється тим, що через ці правила багато фінансових ресурсів бізнес-структури було заморожено та позбавлено процесу отримання прибутку в той час, коли не існувало системи управління та фінансового ринку, доки не було придбано нових коштів для виробництва капіталу [5].

Основним фактором розвитку інновацій є фінансове забезпечення, яке характеризується показниками фінансової стійкості бізнес-структури, прибутковості та ефективності інноваційних проєктів. Фінансова складова інноваційного потенціалу визначається фінансовими ресурсами, які бізнес-структура використовує для впровадження інновацій. Отже, діагностика фінансової складової проводиться на підставі:

- аналізу достатності власних та зовнішніх коштів (ресурсів) для реалізації інноваційних проєктів;
- розрахунку поточного і майбутнього рівня прибутковості бізнес-структури;
- оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів за допомогою таких показників і параметрів, як показники прибутковості, внутрішня норма прибутку та термін окупності [8].

Бізнес-структури діють у специфічних умовах мікро- та макросередовища, які мають значний вплив на інноваційну поведінку. Важливим фактором аналізу та оцінки інноваційної діяльності бізнес-структури є виявлення факторів, причин і передумов, які визначають характер або специфіку функції інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність бізнес-структури відображає її інноваційний потенціал і здатність використовувати наявні ресурси, оцінювати силу і раціональність інноваційного процесу, мати фіксований організаційно-управлінський метод реалізації інноваційної діяльності [2; 10].

Розкриття та визначення факторів, що впливають на інноваційно активні бізнес-структури, допоможе визначити, що перешкоджає впровадженню інновацій, і визначити сфери, де бізнес-структурам потрібні програми підтримки та розвитку цієї діяльності. Ретроспективний аналіз діяльності бізнес-структур, які працюють у сфері інновацій, може стверджувати, що вони більш гнучкі, ніж бізнес-структури, що займаються розробкою та впровадженням інновацій. Бо сучасна техніка не стоїть на місці, а йде в рух [12].

До зовнішніх факторів відноситься стан навколишнього макроекономічного середовища, в якому здійснюється інноваційна діяльність. Вплив



внутрішніх факторів визначається типом перебігу інноваційного процесу. Зовнішнє макросередовище бізнес-структури опосередковано впливає на макроекономічні, політичні, соціальні, екологічні та інші фактори. Крім того, фактори впливу в основному поділяються на [7]:

- 1) законодавчі — базуються на системі законів і нормативно-правових актів і формують правову основу для інноваційного розвитку бізнес-структури;
- 2) управлінські — характеризують вплив інституційного менеджменту та інституційно-організаційних змін у сфері інновацій;
- 3) фінансово-економічні — визначають специфіку здійснення інноваційної діяльності бізнес-структур у грошовому, бюджетному та податковому аспектах, важелі амортизації інноваційного розвитку;
- 4) технологічні — впливають на технологічні аспекти інноваційної діяльності бізнес-структури;
- 5) соціальні — відокремлення впливу соціальних наслідків інноваційних розробок від впливу багатьох інших факторів;
- 6) фактори навколишнього середовища — визначають вплив на навколишнє середовище нових технологій, нових матеріалів і нових форм енергії в рамках інноваційної діяльності бізнес-структури;
- 7) гуманітарні — впливають на інноваційний розвиток через рівень освіти населення, рівень знань і науки в країні;
- 8) інформаційні — визначають можливості інноваційного розвитку бізнес-структури на основі використання інформаційних ресурсів [1–12; 24].

Важливою ознакою інноваційного розвитку бізнес-структури є державна підтримка як зовнішній фактор. Уряди можуть заохочувати або перешкоджати інноваціям шляхом регулювання. У процесі взаємодії з державними підприємствами виникають такі проблеми, як відсутність чітких структур державної підтримки інноваційної діяльності та ефективних механізмів зворотного зв'язку, непередбачуваність дій держави, адміністративні перепони та спотворення конкуренції.

Внутрішнє середовище бізнес-структури має потенціал розвитку та функціональний потенціал. На відміну від зовнішнього середовища, до внутрішніх відносять фактори, на які бізнес-структура може впливати безпосередньо. Внутрішні елементи можуть позитивно впливати на діяльність бізнес-структури, якщо виникають проблеми в організації взаємовідносин між ними. З одного боку, це технології, інструменти та матеріальні ресурси, що утворюють технологічну та виробничу структуру підприємства. По-друге, це люди з навичками, акціонери, різні соціальні групи тощо. Вони можуть бути залучені до економічної та соціальної складових бізнес-структури.

Фактори, що характеризують внутрішні ресурси бізнес-структури, включають фінансову життєздатність бізнес-структури, потенціал організації з точки зору науково-технічного прогресу та виробничий потенціал бізнес-структури.

Перша (1) група факторів пов'язана з виробництвом. Це так звані фактори виробництва. До них належать наукові дослідження та розробки, масштаби виробництва, використання потужностей і життєвий цикл бізнес-структури. Друга (2) група включає такі фінансові елементи, як забезпечення фінансування та системи управління витратами. Третя (3) група — ринкові фактори (репутація та імідж бізнес-структури, асортимент продукції, система дистрибуції, рекламні кампанії, дослідження ринку і ціноутворення тощо). Четверта (4) група — організаційні фактори, які включають стратегію і місію, організаційну структуру, організаційно-правову форму, корпоративну культуру, соціально-психологічний клімат колективу. П'ята (5) група — людські фактори, які включають різноманітні пов'язані з людиною функції [40].

Іншим внутрішнім фактором є інноваційний потенціал бізнес-структури, який відображається у зв'язку з дослідженнями та розробками. Одним із найбільш часто використовуваних показників для оцінки прихильності бізнес-структури до досліджень і розробок є сума витрат, виділених на цю діяльність. Загалом більшість інноваційних досліджень зосереджуються на ролі науково-дослідних розробок як детермінанти інновацій.

Внутрішні фактори — це фактори, які впливають на розвиток інновацій всередині бізнес-структури. До них належать: організаційні цілі реалізації стратегічних заходів; інноваційний потенціал бізнес-структури; наявність експертів з економічної безпеки та відповідних функціональних підрозділів.

Розподіл факторів на зовнішні та внутрішні фактори сприяє послідовному розподілу як на рівні галузі, так і на рівні окремої бізнес-структури. Крім того, врахування всього комплексу цих факторів сприятиме розробці більш фундаментального та сучасного плану умов фінансової підтримки інноваційних розробок. Вплив внутрішніх факторів визначається діяльністю самої бізнес-структури і передбачає поділ за метою діяльності [11].

Внутрішні фактори характеризують позитивні та негативні умови інноваційного розвитку. Конкретизація цих факторів сприятиме розробці методичних рекомендацій щодо розподілу ресурсів.

Тому при аналізі та оцінці інноваційної діяльності важливо визначити не тільки стимулюючі, а й гальмівні фактори. Основними внутрішніми факторами, що обмежують інноваційну діяльність бізнес-структури, є брак фінансових ресурсів, низький потенціал бізнес-структури для розробки

та впровадження інновацій, брак кваліфікованих кадрів. Серед найпоширеніших проблем у сфері науки виділяють: низьку мотивацію дослідника; високу ціну на наукові дослідження; повний низькорівневий розвиток. Тому інноваційна діяльність у контексті наукового прогресу — це безперервне вдосконалення характеристик існуючих економічних категорій з метою досягнення поставлених цілей на основі зовнішніх і внутрішніх факторів [40].

Інноваційний розвиток бізнес-структури є одним із пріоритетних шляхів досягнення цілей бізнес-структури у конкурентному середовищі, а для її успішної реалізації необхідне прогнозування та оцінка впливу на цей процес тієї чи іншої групи факторів. Важливим є посилення дії факторів, які мають позитивний стимулюючий вплив на розвиток інновацій та інноваційної діяльності.

Враховуючи зазначені вище системні фактори впливу, можна розробити ефективні інструменти інноваційного розвитку бізнес-структури, використання яких створить умови для цього процесу.

**Висновки.** Таким чином, проведено дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–40], дало можливість висвітлити системні фактори впливу на інноваційний розвиток бізнес-структури. Визначено, що активізація інноваційної діяльності стає головним пріоритетом бізнесу, з огляду на це потрібен ретельний аналіз факторів, що впливають на інноваційний розвиток бізнес-структур. Проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори впливу на інноваційний розвиток бізнес-структури. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень, при удосконаленні економічної діагностики інноваційної діяльності і розвитку бізнес-структури.

#### Література

1. Беда Ф. П., Майсюра О. М. Науковий підхід до визначення суті, класифікації та відбору факторів виробництва // *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 1. С. 39–43. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=386&i=8> (дата звернення: 23.07.2023).
2. Бондаренко М. І., Сидорчук І. П. Фактори впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3, т. 1. С. 35–37. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3291> (дата звернення: 23.07.2023).
3. Боняр С. М., Аляб'єва М. О. Систематизація факторів впливу на інноваційний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах // *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 77–83. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-77-83>
4. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств // *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3. С. 213–217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2016\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2016_3_32) (дата звернення: 23.07.2023).
5. Галушко О. С. Амортизаційна політика та її вплив на інноваційний розвиток підприємства // *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2011. № 1. С. 65–75. URL: [https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro\\_kaf/Gалушко.pdf](https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/Gалушко.pdf) (дата звернення: 23.07.2023).
6. Гринько Т. В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. С. 39–43. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_2/039-043.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/039-043.pdf) (дата звернення: 23.07.2023).
7. Затхей А. Р. Особливості планування розвитку вітчизняних промислових підприємств // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: збірник наукових праць. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2001. № 436. С. 31–35.
8. Кобрин Л. Й. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 152–157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_20) (дата звернення: 23.07.2023).
9. Побережна Н. М. Аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств: практичний аспект // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб. наук. пр. Сер.: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 21. С. 81–86. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/19.pdf> (дата звернення: 23.07.2023).
10. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10(233). С. 72–81. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16951/3/FRVU\\_Puzyrova\\_10\\_2020.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16951/3/FRVU_Puzyrova_10_2020.pdf) (дата звернення: 23.07.2023).
11. Русінко М. І. Класифікація факторів впливу на інноваційний розвиток будівельного підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9–1, Ч. 4. С. 113–117. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09-1/186.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/186.pdf) (дата звернення: 23.07.2023).
12. Шипуліна Ю. С., Силка А. В. Фактори впливу на процес формування інноваційно сприятливого середовища // *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 805–812. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/138.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/138.pdf) (дата звернення: 23.07.2023).

13. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Коновалюк І. В., Русин-Гриник Р. Р. Вибір джерел отримання інформації і методів моніторингу діяльності бізнес-структури // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8029>
14. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В. Оцінювання та аналізування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 7. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8037>
15. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Павленчик Н. Ф. Визначення цілей системи моніторингу діяльності бізнес-структури // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8007>
16. Крамар О. М. *Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
17. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
18. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
19. Скриньковський Р. М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
20. Скриньковський Р. М., Клювак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
21. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В. Діяльність бізнес-структур як об'єкт моніторингу // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8072>
22. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Цюх С. І., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Старченко А. Ю. Регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структур // *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-5-8135>
23. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
24. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н. Р., Коропецький О. О. Діагностика факторів інноваційно-го розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.
25. Скриньковський Р. М., Чубенко А. Г. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
26. Щебель А. І. *Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
27. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol 8, No 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
28. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
29. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
30. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
31. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
32. Skrynkovskyy R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
33. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
34. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>

35. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
36. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
37. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
38. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
39. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
40. Гук О.В., Мельник А.В. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної науково-практичної конференції (23.04.2020 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 164–165.

### References

1. Beda F. P., Maisiura O. M. Naukovyi pidkhdid do vyznachennia suti, klasyfikatsii ta vidboru faktoriv vyrobnytstva // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2010. № 1. S. 39–43. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=386&i=8> (date of access: 23.07.2023).
2. Bondarenko M. I., Sydorchuk I. P. Faktory vplyvu na innovatsiyni rozvytok promyslovykh pidpryemstv // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. № 3, t. 1. S. 35–37. URL: <http://elar.khmu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3291> (date of access: 23.07.2023).
3. Boniar S. M., Aliabieva M. O. Systematyzatsiia faktoriv vplyvu na innovatsiyni rozvytok pidpryemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh // *Problemy ekonomiky*. 2019. № 3. S. 77–83. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-77-83>
4. Volobuiev H. S. Sutnist ta peredumovy innovatsiinoho rozvytku pidpryemstv // *Ekonomichni visnyk Donbasu*. 2016. № 3. S. 213–217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2016\\_3\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2016_3_32) (date of access: 23.07.2023).
5. Halushko O. S. Amortyzatsiina polityka ta yii vplyv na innovatsiyni rozvytok pidpryemstva // *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2011. № 1. S. 65–75. URL: [https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro\\_kaf/Galushko.pdf](https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/Galushko.pdf) (date of access: 23.07.2023).
6. Hrynyk T. V. Formuvannia systemy upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstv // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 4. S. 39–43. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_2/039-043.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/039-043.pdf) (date of access: 23.07.2023).
7. Zatkhei A. R. Osoblyvosti planuvannia rozvytku vitchyzniannykh promyslovykh pidpryemstv // *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*: zbirnyk naukovykh prats. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika», 2001. № 436. S. 31–35.
8. Kobryn L. Y. Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpryemstva // *Naukovi zapysky Ukrainської akademii drukarstva*. 2016. № 1. S. 152–157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_20) (date of access: 23.07.2023).
9. Poberezhna N. M. Analiz faktoriv vplyvu na innovatsiyni rozvytok promyslovykh pidpryemstv: praktychny aspekt // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu: zb. nauk. pr. Ser.: Ekonomika i menedzhment*. 2016. Vyp. 21. S. 81–86. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/19.pdf> (date of access: 23.07.2023).
10. Puzyrova P. V. Osnovni faktory vplyvu na protses formuvannia ta rozvytku innovatsiinoho potentsialu in-tehrovanykh struktur biznesu // *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 2020. № 10(233). S. 72–81. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16951/3/FRVU\\_Puzyrova\\_10\\_2020.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16951/3/FRVU_Puzyrova_10_2020.pdf) (date of access: 23.07.2023).
11. Rusinko M. I. Klasyfikatsiia faktoriv vplyvu na innovatsiyni rozvytok budivelnoho pidpryemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 9–1, Ch. 4. S. 113–117. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_09-1/186.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/186.pdf) (date of access: 23.07.2023).
12. Shypulina Y. S., Sylka A. V. Faktory vplyvu na protses formuvannia innovatsiino spriyatlyvoho seredovysheha // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2017. Vyp. 13. S. 805–812. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/138.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/138.pdf) (date of access: 23.07.2023).
13. Kniaz S. V., Skrynkovskyy R. M., Konovalyuk I. V., Rusyn-Hrynyk R. R. Vybir dzherel otrymannia informatsii i metodiv monitorynhu diialnosti biznes-struktury // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky"*. 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8029>

14. Kniaz S.V., Skrynkovskyy R.M., Rusyn-Hrynyk R.R., Konovalyuk I.V. Otsiniuvannia ta analizuvannia chynnykiv, yaki vplyvaiut na formuvannia systemy monitorynhu diialnosti biznes-struktur // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky"*. 2022. № 7. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8037>
15. Kniaz S.V., Skrynkovskyy R.M., Rusyn-Hrynyk R.R., Konovalyuk I.V., Pavlenchuk N.F. Vyznachennia tsilei systemy monitorynhu diialnosti biznes-struktury // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky"*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8007>
16. Kramar O.M. *Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia budivelnykh pidpriemstv na zasadakh udoskonalennia systemy upravlinnia personalom: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2020. 20 s.
17. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
18. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
19. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostryky innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva: kontseptsia ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
20. Skrynkovskyy R.M., Klyuvak O.V. Diahnostyka rivnia hotovnosti pidpriemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
21. Skrynkovskyy R.M., Kniaz S.V., Rusyn-Hrynyk R.R., Konovalyuk I.V. Diialnist biznes-struktur yak obiekt monitorynhu // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky"*. 2022. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8072>
22. Skrynkovskyy R.M., Kniaz S.V., Tsyuh S.I., Rusyn-Hrynyk R.R., Konovalyuk I.V., Starchenko A.Y. Rehu-liuvannia systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu biznes-struktur // *Elektronne naukove vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka"*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-5-8135>
23. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
24. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Kostyuk N.R., Koropetskyi O.O. Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
25. Skrynkovskyy R.M., Chubenko A.H. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
26. Shchebel A.I. *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2020. 20 s.
27. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol 8, No 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
28. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
29. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
30. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
31. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
32. Skrynkovskyy R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
33. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
34. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Biznes Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
35. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

36. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>

37. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>

38. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

39. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

40. Huk O. V., Melnyk A. V. Faktory vplyvu na innovatsiinu diialnist pidpriemstv // *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*: zb. tez dop. I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (23.04.2020 r.). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo “Politekhnik”, 2020. S. 164–165.

**Козик Ірина Миколаївна**

*аспірант, старший викладач кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Kozyk Iryna**

*Graduate Student, Senior Lecturer of the Department of Economics and Finance  
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0002-7113-663X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9226

## ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ НА ТЕРЕНАХ ПОСТІНДУСТІРАЛІЗМУ

### STAGES OF DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEM IN THE AREAS OF POST-INDUSTRIALISM

**Анотація.** Вступ. Розвиток світової економічної системи демонструє зростання ступені інтегрованості до певних системних утворень та засвідчує перехід до нового етапу розвитку – постіндустріального. Політичні, суспільні та економічні науки активно вивчають та досліджують основні принципи, закономірності та тенденції розвитку суспільства та різних економічних систем.

Мета статті – дослідження етапів розвитку економічної системи в постіндустріальному середовищі, їх характеристика та особливості.

Матеріали і методи. Використано наукові методи синтезу, аналізу, порівняння та групування; комплексний та історичний підходи; логічний, теоретичне узагальнення, формування висновків. Проаналізовано дослідження провідних вчених щодо етапів розвитку економічної системи в розрізі постіндустріалізму.

Результати. Проаналізовано дослідження провідних вчених щодо етапів розвитку економічної системи в розрізі постіндустріалізму. Визначено, що основні позиції становлення постіндустріалізму і розвиток економічної системи, базуються на концепції постіндустріального суспільства Д. Белла та А. Кумарасвами, який виділив етапи розвитку економічної системи. Постіндустріальна модель розвитку економічної системи досліджується на основі аналізу та систематизації теорій майбутнього розвитку, визначаючи основні риси постіндустріального суспільства та економіки загалом. Проведено дослідження основних етапів розвитку економічної системи на основі теоретичних концепцій відповідних вчених. Виділяють такі етапи еволюційного розвитку економічної системи: доіндустріальне суспільство (до XVIII ст.); індустріальне суспільство (XVIII ст. – перша половина XX ст.); постіндустріальне суспільство (із другої половини XX ст.). Охарактеризовано дані етапи і на основі цього зроблено висновок, щодо постіндустріальної моделі розвитку економіки та суспільства. Зроблено висновок, що основною концепцією постіндустріального суспільства є оцінка нової формації, домінуючою величиною розвитку економічної системи постіндустріалізму є інформація та знання.

Перспективи. Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення шляхів та напрямів адаптації принципів постіндустріалізму до реалій розвитку економіки України.

**Ключові слова:** постіндустріалізм, економічна система, постіндустріальний тип розвитку, етапи економічної системи, постіндустріальна економіка, інформаційна економіка.

**Summary.** Introduction. The development of the world economic system demonstrates the growing degree of integration into certain system formations and attests to the transition to a new stage of development – the post-industrial one. Political, social and economic sciences actively study and research the main principles, patterns and trends of the development of society and various economic systems.

Purpose: To research the stages of development of the economic system in the post-industrial environment, their characteristics and features.

Materials and methods: Scientific methods of synthesis, analysis, comparison and grouping are used; complex and historical approaches; logical, theoretical generalization, formation of conclusions. The research of leading scientists on the stages of development of the economic system in terms of post-industrialism is analyzed.

*Results.* Analyzed the research of leading scientists on the stages of development of the economic system in terms of post-industrialism. It was determined that the main positions of the formation of post-industrialism and the development of the economic system are based on the concept of post-industrial society by D. Bell and A. Kumaraswamy, who identified the stages of the development of the economic system. The post-industrial model of the development of the economic system is studied on the basis of the analysis and systematization of theories of future development, determining the main features of the post-industrial society and the economy in general. The study of the main stages of the development of the economic system was conducted on the basis of the theoretical concepts of the relevant scientists. The following stages of the evolutionary development of the economic system are distinguished: pre-industrial society (until the 18th century); industrial society (18th century – first half of the 20th century); post-industrial society (from the second half of the 20th century). These stages are characterized and based on this, a conclusion is drawn regarding the post-industrial model of economic and social development. It was concluded that the main concept of the post-industrial society is the evaluation of the new formation, the dominant value of the development of the economic system of post-industrialism is information and knowledge

*Discussion.* Further research will be aimed at determining the ways and directions of adapting the principles of post-industrialism to the realities of the development of the Ukrainian economy.

**Key words:** post-industrialism, economic system, post-industrial type of development, stages of the economic system, post-industrial economy, information economy.

**Постановка проблеми.** Розвиток світової економічної системи демонструє зростання ступені інтегрованості до певних системних утворень та засвідчує перехід до нового етапу розвитку — постіндустріального.

Постіндустріалізм, як теорія нової парадигми розвитку соціально-економічних процесів, тісно крокує з розвитком економічних систем держав і формує світову економічну культуру сьогодення. Іншими словами, відбувається формування нового етапу розвитку людства — постіндустріального суспільства.

Процес переходу до постіндустріального етапу розвитку відчутно трансформує основні організаційні методи забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства. Якщо на індустріальному етапі забезпечення економічного зростання ґрунтувалося на концентрації та централізації виробництва, то в умовах постіндустріальної етапу перевага надається інформаційним технологіям, комунікаціям та мереживним формам управління, тощо.

Новий історичний період становлення економічної системи на тлі переходу до постіндустріального стає визначальним в процесі дослідження, тобто виникає потреби «модернізації», як суспільства, так і економічної системи загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних засад постіндустріального етапу розвитку економічної системи займалися багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Такі науковці, як Д. Белл (D. Bell) [1; 2], А. Пенті (A. Penty) [3] та А. Кумарасвами (Ananda Kentish Coomaraswamy) [4] ще у ХХ ст., на основі різних теорій, окреслювали основу постіндустріального суспільства та постіндустріальний розвиток економічної системи. Саме поняття «постіндустріалізм» в економічний обіг ввів А. Пенті (A. Penty), і пояснював його значення, як «...стан суспільства, яке постане після розвалу індустріалізму» [3].

В українському науковому світогляді, даною тематикою дослідження займалися такі вчені, як

І. Л. Сазонець, А. С. Саленко [5], І. А. Максименко [6], К. М. Кириленко [7], О. В. Пирог та Н. О. Шпак [8], Т. Мельник [9], О. Гончаренко [10], М. Петренко [11], М. Корнєєв [12] та ін.

Українські науковці І. Л. Сазонець та А. С. Саленко наголошували на тому, що «...просування країн до постіндустріального суспільства (постіндустріальної моделі розвитку) базується на поступовому розвитку економіки, суспільних відносин з все більшим акцентом на науку, інновації, творчість, інтелект і креативність людини — як головного творця суспільних благ» [5].

Аналогічної думки дотримується і Н. П. Мацелюх, яка разом із співавторами стверджує, що «... рух до постіндустріального суспільства однозначно трактується як процес еволюційний, поступовий... Постіндустріальне суспільство являє собою суспільство знання у двоякому розумінні: по-перше, джерелом інновацій усе більшою мірою стають дослідження й розробки; по-друге, прогрес суспільства, який вимірюється зростаючою часткою ВВП і зростаючою частиною зайнятої робочої сили, все більше однозначно визначається успіхами у сфері знання» [6, с. 191].

Кириленко К. М. у статті «Інноваційна культура в контексті теорії постіндустріального суспільства» визначає, що «...нові виробничі професії, що засновані на використанні надсучасних технологій та нових наукових доробок, яке продукує розвиток нових перехресних галузей наукового знання, вимагають таких спеціалістів, яких можна умовно назвати спеціалістами широкого та над широкого профілю (але не тому, що вони потрохи володіють різними знаннями, а тому, що вони фундаментально володіють ґрунтовними знаннями різних наук та здатні їх у інноваційний спосіб поєднувати)» [7, с. 45–51].

У той же час, О. В. Пирог та Н. О. Шпак акцентують увагу на тому, що «...нова регіональна політика має бути сформована відповідно до посилення впливу постіндустріальних чинників економічного



розвитку як національного господарства України загалом, так й областей і регіонів зокрема. Також, для подолання асиметрії економічного розвитку регіонів й деструктивних тенденцій структурних змін у секторних моделях розвитку регіонів України, та переведення їх на стадію постіндустріального розвитку доцільно використовувати інноваційні методики прийняття рішень у сфері регіональної та структурної політики» [8].

Постіндустріальний етап розвитку економічної системи потребує подальшого дослідження та виявлення рушійних чинників формування нової економіки. І даний процес еволюції економіки є комплексним та вимагає певних більш глибоких методологічних засад.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті — дослідження етапів розвитку економічної системи в постіндустріальному середовищі, їх характеристика та особливості.

**Виклад основного матеріалу.** Основою для формування постіндустріалізму є вплив науково-технічної революції, яка поглиблює інформаційні аспекти існування сучасного суспільства. Тобто, починає функціонувати більш гнучка і децентралізована модель економічної системи. При цьому знання стають не тільки новим економічним ресурсом, а й структурним елементом суспільства [9].

Якщо етап індустріалізації відзначається зростанням протекціонізму, імперіалізму, загибеллю держави та ринкової економіки (на національному та світовому рівнях), то протягом останніх десятиліть спостерігається усвідомлення важливості економічної ефективності знань, норм, інституцій, цінностей та культури, тощо. Іншими словами, значно зростає роль якісних характеристик соціуму та соціальних норм. Відбувається нова наукова революція, яка несе в собі ознаки постіндустріалізму на чолі з інформаційними аспектами існування сучасного суспільства.

Постіндустріальне суспільство формується на основі «нового» індустріального суспільства, яке характеризується істотними змінами, зокрема: зростанням економічної активності держави, плановим характером економіки, впливом науково-технічного процесу на розвиток економіки [14].

Сама теорія постіндустріалізму не є лише соціологічним напрямом розвитку суспільства, вона є основою для методологічного аналізу соціально-економічної системи.

Постіндустріальна модель розвитку економічної системи досліджується на основі аналізу та систематизації теорій майбутнього розвитку, визначаючи основні риси постіндустріального суспільства та економіки загалом. Вивчаючи і досліджуючи постіндустріальне суспільство та постіндустріальну економіку, можна зазначити, що еволюція економіки є комплексним та варіаційним процесом у суспільстві [10].

Еволюційно розвиток економічної система можна розподілити на такі етапи [11]: доіндустріальне суспільство (до XVIII ст.); індустріальне суспільство (XVIII ст. — перша половина XX ст.); постіндустріальне суспільство (із другої половини XX ст.) (рис. 1).

Виділені етапи характеризуються чітким розмежуванням, залежно від типу суспільно-економічних відносин, відмінностей в усвідомленні вагомості і ролі чинників виробництва та специфіки техніко-економічних відносин.

Доіндустріальний етап — це етап так званої «видобувної економіки» або натурального господарства. Змістове навантаження на даному етапі зосереджено на використанні природних ресурсів для потреб суспільства. Основними видами економічної діяльності є сільське господарство, використання природних ресурсів та підручних засобів для забезпечення проблем життєзабезпечення. Трудова діяльність здійснюється, як в індивідуальній, так і в колективній формах.

Другий етап, індустріальне суспільство (промисловий етап) характеризує економічну модель, що містить такі поняття, як «технологія» та «послуга». На цьому етапі на перший план виходить промислове виробництво, що має на меті забезпечити потреби населення та підвищити його добробут, так як, обсяги споживання значно зростають. Трудова діяльність населення ґрунтується на принципах спеціалізації та кооперування. Для цього суспільства характерними ознаками є: заміна ручної праці машинами, фабрики замінили мануфактури, товарне господарство витіснило натуральне, людина стає незалежною.

Якщо, економічною категорією першого етапу було аграрне виробництво, другого — індустрія,

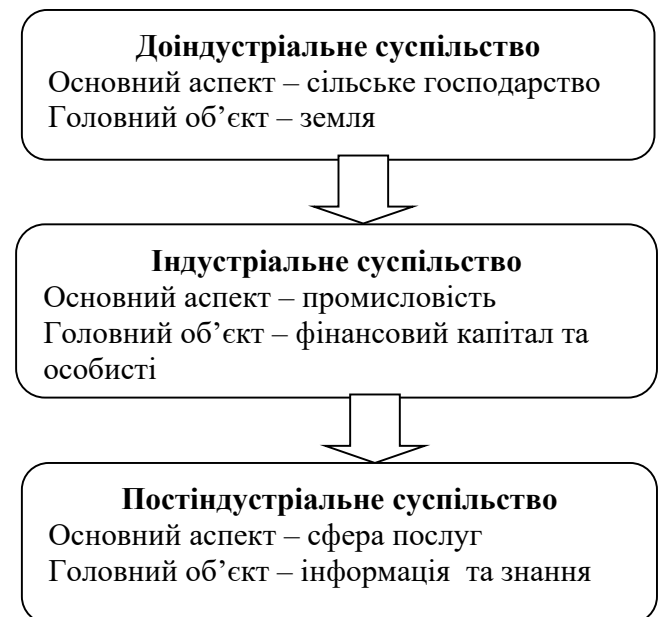


Рис. 1. Цивілізаційний розвиток суспільства  
Джерело: сформовано автором на основі [4]

то третій етап стає рушійною силою в основі, якої лежить «технологія». «Технологічна економіка» та інформаційно-комунікаційне направлення стає головним напрямом розвитку постіндустріальної економіки. Застосування науки, створення все більш нових технологій, більш досконаліших та наближених до виробничої діяльності дають можливість змінювати процес виробництва. Домінуючою сферою зайнятості є наукова праця, і саме вона стає чинником «нового» виробництва.

Технології стали причиною виникнення нової «постіндустріальної культури», що проявляється у формуванні нових духовних течій, теорій та нового розуміння людини і природи. Найбільший розвиток відбувається тих сфер, де присутні науковість, інформаційні технології («високі технології»), тобто відбувається процес інформатизації. Відчутний вплив людського чинника, фізична праця поступово витісняється розумовою і творчою працею [11].

Економічна діяльність суспільства базується на наукомісткому виробництві з використанням високих технологій, а господарський механізм потребує трансформації та певних зрушень в процесі економічного відтворення та переходу до нового технологічного укладу. Наукові розробки стають головною рушійною силою економіки.

Отже, можна констатувати на необхідності забезпечення двохвекторності економічного розвитку сучасного суспільства:

- зміна індустріального суспільства, прихід до «нового ладу», «нової економіки», «нового устрою», «економіки знань»;
- необхідність забезпечення «нових» економічних умов з перенесенням акцентів на посилення економічної ролі сфери послуг.

Серед основних ознак сучасного формату постіндустріального суспільства можна визначити (рис. 2).

Постіндустріальне суспільство може бути для людства не досить прийнятним, оскільки воно пов'язане з розчаруванням у капіталізмі та можливою економічною міжнародною конкуренцією. І головним завданням, під час переходу до постіндустріального етапу розвитку економіки, є зосередження на розвитку новітніх технологій та застосуванні наукових інформаційних комунікацій.

Ще одним відчутним поштовхом зміни «індустріалізму» на «постіндустріалізм» є «...різні механізми розвитку», тобто головним чинником виробництва стає творчий потенціал. Серед механізмів можна виділити: глобальний характер економічної діяльності; використання інтелектуальних технологій; гуманізацію соціальної сфери; поєднання економічної та соціальної сфери. Відбувається поєднання людини і чинника виробництва, як основних важелів розвитку суспільного виробництва [13].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розвиток економічної системи на теренах постіндустріалізму супроводжується новою моделлю розвитку економіки. Основною концепцією постіндустріального суспільства є оцінка нової формації, яка суттєво відрізняється від минулих форм організації виробничого процесу. Тобто, відбувається вагомий вплив соціально-економічного розвитку суспільства на період переходу до постіндустріального етапу. Домінуючою величиною розвитку економічної системи постіндустріалізму є інформація та знання.

Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення шляхів та напрямів адаптації принципів постіндустріалізму до реалій розвитку економіки України.

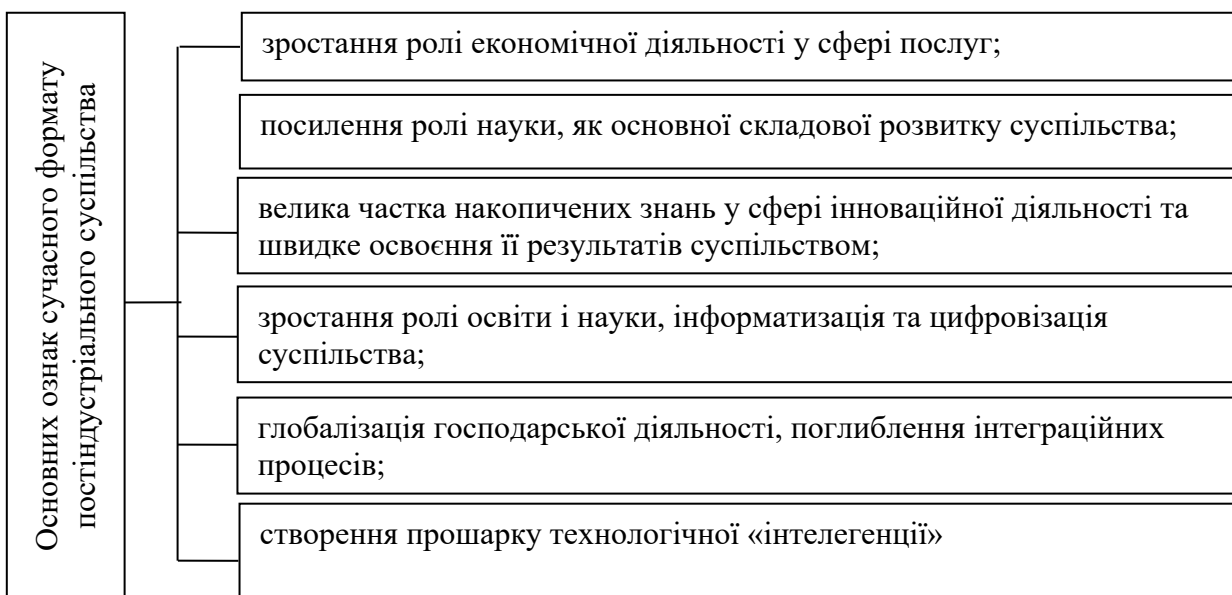


Рис. 2. Основні ознаки сучасного стану формату постіндустріального суспільства

Джерело: розробка автора

**Література**

1. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія: навч. посібник. К. : Либідь, 1996.
2. Postindustrialism and the Long Arts And Crafts Movement: between Britain, India, and the United States Of America. 2020. URL: <https://britishartstudies.ac.uk/issues/issue-index/issue-15/postindustrialism-and-the-long-arts-and-crafts-movement> (дата звернення: 15.09.2023).
3. Penty A. Post-Industrialism. L. 1922. URL: [https://archive.org/stream/postindustriali00pentuoft/postindustriali00pentuoft\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/postindustriali00pentuoft/postindustriali00pentuoft_djvu.txt) (дата звернення: 15.09.2023).
4. Coomaraswamy A. Essays in Post-Industrialism: A Symposium of Prophecy Concerning the Future of Society. L. 1914.
5. Сазонець І.Л., Саленко А.С. Зміни в суспільному характері праці та напрями трансформації соціальної структури в постіндустріальному суспільстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 22–27. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2021/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/5.pdf) (дата звернення: 15.09.2023).
6. Мацелюх Н.П., Максименко І.А., Круш П.В. та ін. Економічні теорії в системі наукових економічних знань. К. : Видаництво «Центр учбової літератури», 2016. 226 с.
7. Кириленко К.М. Інноваційна культура в контексті теорії постіндустріального суспільства. *Вісник Маріупольського державного університету серія: філософія, культурологія, соціологія*. 2015. № 10. С. 45–51.
8. Пирог О.В., Шпак Н.О. Трансформація секторної моделі розвитку у західному регіоні України в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 6–12. doi: 10.32702/2306-6806.2020.6.6 (дата звернення: 15.09.2023).
9. Мельник Т.М. Постіндустріальна економіка: основні ознаки та конкурентні переваги. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 6 (41). С. 119–127.
10. Гончаренко О.В. Постіндустріалізація та розвиток національної економіки. *Бюлетень міжнародного небелівського економічного форуму «Світова економіка XXI століття: цикли та кризи»*. 2010. Том 2, № 1 (3). С. 59–64.
11. Петренко М.П. Постіндустріальна трансформація економічних відносин: фактори, напрями, тенденції розвитку. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 3. С. 65–71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2014\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2014_3_13) (дата звернення: 15.09.2023)
12. Корнеев М.В. Специфічні риси індустріальної та постіндустріальної економік. Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 11–12 жовтня 2013 р.м. Хмельницький, 2013. С. 33–34.
13. Логоша Р.В. Особливості формування і розвитку ринку в різних суспільних формаціях. *Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання*. 2016. Вип. 3. С. 7–11.
14. Быкова М.Д. Деиндустриализация и терциаризация городского пространства Киева: тенденции и особенности динамики. *Вопросы географии и геоэкологии*. Алматы, 2017. С. 27–35.

**References**

1. Bell, D. (1996). Pry'xid postindustrial'nogo suspil'stva [The advent of post-industrial society]. K.: Ly'bid [in Ukrainian].
2. Postindustrialism and the Long Arts And Crafts Movement: between Britain, India, and the United States Of America. (2020). Access mode: <https://britishartstudies.ac.uk/issues/issue-index/issue-15/postindustrialism-and-the-long-arts-and-crafts-movement> [in English].
3. Penty, A. (1922). Post-Industrialism. L. Access mode: [https://archive.org/stream/postindustriali00pentuoft/postindustriali00pentuoft\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/postindustriali00pentuoft/postindustriali00pentuoft_djvu.txt) [in English].
4. Coomaraswamy, A. (1914). Essays in Post-Industrialism: A Symposium of Prophecy Concerning the Future of Society. L. [in English]
5. Sazonets, I., Salenko, A. (2021). Changes in the social nature of labor and directions of transformation of the social structure in the postzindustrial society. Investments: practice and experience, 10, 22–27. Access mode: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2021/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/5.pdf) [in Ukrainian].
6. Matseliukh, N. P., Maksymenko, I. A., Krush, P. V., Martynenko, V. V., Telischuk, M. M. (2016). Ekonomichni teorii v systemi naukovykh ekonomichnykh znan' [Economic theories in the system of scientific economic knowledge], Kyiv [in Ukrainian].
7. Kyrylenko, K. M. (2015). Innovative culture in the context of the theory of postindustrial society. Visnyk Mar'upol's'koho derzhavnoho universytetu seriia: filosofiiia, kul'turolohiia, sotsiolohiia, 10, 45–51 [in Ukrainian].
8. Pyroh, O., Shpak, N. (2020). Transformation of sectoral model of development at western region of Ukraine in the unstable conditions», *Ekonomika ta derzhava*, 6, 6–12. doi: 10.32702/2306-6806.2020.6.6 [in Ukrainian].
9. Melnyk, T. M. (2008). Post-industrial economy: main characteristics and competitive advantages. Foreign trade: law and economics, 6 (41), 119–127 [in Ukrainian].

10. Honcharenko, O. V. (2010). Post-industrialization and development of the national economy. Bulletin of the International Nobel Economic Forum “The World Economy of the 21st Century: Cycles and Crises”, 2, 1 (3), 59–64 [in Ukrainian].

11. Petrenko, M. P. (2014). Post-industrial transformation of economic relations: factors, directions, development trend. Business-navigator, 3, 65–71. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2014\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2014_3_13) [in Ukrainian].

12. Korneev, M. V. (2013). Specific features of the industrial and post-industrial economy. Current problems of the accounting and analytical process in business management, Materials of the VII International Scientific and Practical Internet Conference, October 11–12, 2013. Khmelnytskyi, 33–34 [in Ukrainian].

13. Logosha, R. V. (2016). Peculiarities of market formation and development in various social formations. Economy and society. Electronic scientific publication, 3, 7–11 [in Ukrainian].

14. Bykova, M. D. (2017). Deindustrialization and tertiaryization of Kyiv’s urban space: trends and dynamics. Questions of geography and geology. Almaty, 27–35 [in Ukrainian].

Малінов Владислав Андрійович

аспірант

Національного університету харчових технологій

Malinov Vladyslav

Postgraduate Student of the

National University of Food Technologies

ORCID: 0000-0002-0112-4975

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9171

## ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ У БІОЕНЕРГЕТИКУ, ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ БІОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING INTO BIOENERGY AS AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECT OF OPTIMIZING THE USE OF BIOENERGY POTENTIAL OF PROCESSING ENTERPRISES

**Анотація.** Стаття присвячена актуальній проблемі інтеграції технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) у біоенергетику як інноваційного організаційно-економічного інструменту оптимізації використання біоенергетичного потенціалу переробних підприємств.

У роботі проаналізовано сучасні тенденції розвитку біоенергетики та обґрунтовано необхідність пошуку нових підходів до залучення інвестицій в галузь. Розглянуто особливості та переваги технологій ШІ і МН, їх успішне застосування в різних сферах. Запропоновано використання ШІ і МН для вирішення проблем біоенергетики: прогнозування обсягів виробництва біоенергії, оптимізації процесів переробки біомаси, підвищення ефективності обладнання, мінімізації витрат тощо.

Досліджено застосування методів ШІ і МН для прогнозно-аналітичного забезпечення бізнес-процесів на біоенергетичних підприємствах. Розглянуто алгоритми штучних нейронних мереж, методи кластеризації, регресійного аналізу для оптимізації виробництва, логістики, збуту біопалива.

В роботі наголошено, що комплексне впровадження ШІ, МН і технології блокчейн дозволить реалізувати прихований потенціал біоенергетичної галузі. Запропоновані рішення сприятимуть залученню інвестицій, підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Основні висновки вказують на те, що Україна має величезний потенціал для розвитку біоенергетики, але для цього необхідно вирішити низку проблем, які потребують першочергового вирішення. До них відносяться забезпечення достатнього фінансування, розробка ефективної національної стратегії розвитку та забезпечення державної підтримки. Незважаючи на значний потенціал біоенергетики в Україні, існують перешкоди, пов'язані з фінансуванням, стратегічним плануванням та державною підтримкою для повної реалізації потенціалу.

**Ключові слова:** штучний інтелект, машинне навчання біоенергетика, криптовалюта, організаційно-економічні засади, переробні підприємства, токенизація, ефективний механізм, біоенергетичний потенціал, економічний стан, агропромисловий комплекс, альтернативні джерела енергії, біогаз.

**Summary.** The article is devoted to the urgent problem of integrating artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) technologies into bioenergy as an innovative organizational and economic tool for optimizing the use of bioenergy potential of processing enterprises.

The paper analyzes the current trends in the development of bioenergy and substantiates the need to find new approaches to attracting investment in the industry. The features and advantages of AI and ML technologies and their successful application in various fields are considered. The use of AI and ML to solve bioenergy problems is proposed: forecasting bioenergy production, optimizing biomass processing, increasing equipment efficiency, minimizing costs, etc.

The application of AI and ML methods for forecasting and analytical support of business processes at bioenergy enterprises is investigated. The algorithms of artificial neural networks, clustering methods, regression analysis for optimization of production, logistics, and sales of biofuels are considered.

The paper emphasizes that the integrated implementation of AI, ML and blockchain technology will allow to realize the hidden potential of the bioenergy industry. The proposed solutions will help attract investment, increase economic efficiency and competitiveness of enterprises.

The main conclusions indicate that Ukraine has a huge potential for bioenergy development, but this requires solving a number of problems that need to be addressed as a matter of priority. These include securing sufficient funding, developing an effective national development strategy, and ensuring government support. Despite the significant potential of bioenergy in Ukraine, there are obstacles related to financing, strategic planning and government support to fully realize the potential.

**Key words:** artificial intelligence, machine learning bioenergy, cryptocurrency, organizational and economic principles, processing enterprises, tokenization, effective mechanism, bioenergy potential, economic situation, agro-industrial complex, alternative energy sources, biogas.

**Постановка проблеми.** В умовах економічного розвитку та підвищення добробуту суспільства в Україні спостерігається зростання споживання енергії. Однак, рефлекторне збільшення виробництва енергії для задоволення зростаючого попиту може призвести до енергетичної несправедливості, враховуючи виснаження обмежених ресурсів, що належать майбутнім поколінням. Хоча модернізація обладнання та впровадження енергоефективних технологій можуть допомогти в рішенні цієї проблеми, лише підвищення ефективності може виявитися недостатнім. Відповідно, існує актуальна потреба у розробці та впровадженні більш динамічних та багатограних підходів до енергетики. Особливий інтерес представляє використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання для оптимізації біоенергетичних систем, зокрема в переробних підприємствах галузі АПК. Такий підхід може сприяти підвищенню продуктивності, ефективності та стійкості енергетичних систем, а також забезпечити більш економічно ефективне використання ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки відзначається активний розвиток досліджень у сфері енергетики, зокрема, в контексті використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації енергосистем. Вітчизняні та зарубіжні фахівці активно досліджують цю проблематику.

Топал Ч. [1] у своїй роботі 2017 року розглядав питання енергетичної справедливості, акцентуючи увагу на соціальних аспектах енергетики. Кукер К. [2] у 2019 році аналізував готовність суспільства до роботизації та штучного інтелекту, розглядаючи можливі наслідки та перспективи їх впровадження. Шалкофф Р. Дж. [3] у 1990 році розробив інструмент штучного інтелекту, що став основою для подальших досліджень у цій сфері. Фейсал А. [4], Юн Дж. [5], Форуутан М. М. [6] зосередили свої дослідження на використанні машинного навчання та глибокого навчання в різних сферах, включаючи автономні транспортні засоби та енергетичні системи.

Дослідники, такі як Амасьялі К. [7], Гоці А. [8], Платон Р. [9], та інші, акцентували свої ро-

боти на використанні штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування споживання енергії в будівлях та оптимізації енергосистем.

В цілому, аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про активний розвиток та інтенсивність наукових досліджень у сфері енергетики, зокрема, з використанням новітніх технологій штучного інтелекту та машинного навчання.

**Метою статті** є аналіз поточного стану та перспектив розвитку біоенергетичного потенціалу переробних підприємств галузі АПК в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Економічний розвиток та підвищення добробуту суспільства нерозривно пов'язані зі зростанням споживання енергії. Рефлекторне збільшення виробництва енергії для задоволення зростаючого попиту загрожує енергетичною несправедливістю через виснаження обмежених ресурсів, що належать майбутнім поколінням. Модернізація обладнання та впровадження енергоефективних технологій може допомогти, але самої лише ефективності може виявитися недостатньо. Хоча підвищення ефективності обмежує використання, багато систем можуть альтернативно працювати з меншим навантаженням або повністю відключатися. Таким чином, доцільним є більш динамічний, багатограний підхід.

По-перше, розгортання систем динамічного управління з використанням ШІ може модулювати використання енергії на основі потреб у реальному часі, уникаючи марнотратства. По-друге, стимулювання скорочення споживання за допомогою політичних ініціатив, таких як податки на викиди вуглецю та знижки, може стримувати зростання попиту. По-третє, децентралізація постачання через розподілені ВДЕ може доповнити централізовану генерацію, підвищуючи стійкість. Нарешті, прискорення розвитку технологій наступного покоління, таких як термоядерна енергетика, вдосконалені системи зберігання та «розумні» мережі, може змінити біоенергетичний потенціал.

Штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання — це нові технології зі значним потенціалом для оптимізації біоенергетичних систем шляхом

використання минулих даних і прогнозного моделювання [16].

Термін «штучний інтелект» був вперше введений комп'ютерним вченим Маккарті в 1954 році, який стверджував, що всі аспекти людського пізнання, такі як навчання і вирішення проблем, можуть бути описані алгоритмічно [2]. ШІ охоплює здатність імітувати людські когнітивні функції, включаючи міркування та прийняття рішень [3]. ШІ — це широка галузь, що швидко розвивається і знаходить застосування в охороні здоров'я, фінансах, транспорті, виробництві та багато інших галузях [4,5]. В останні роки прискорилося впровадження ШІ в енергетичному секторі [6].

Біоенергетичні системи включають обладнання, будівлі, заводи та інтелектуальні мережі, які споживають або передають енергію [14]. Інтелектуальні системи управління, які можуть адаптуватися до коливань попиту і пропозиції або передбачати майбутні потреби, можуть істотно підвищити продуктивність [6]. Наприклад, короткострокові прогнози потреб у виробництві електроенергії та використанні палива можуть бути отримані шляхом прогнозування виробництва електроенергії з відновлюваних джерел та попиту на неї в електромережі. Таке динамічне моделювання та прийняття рішень виходить за рамки статичних моделей і вимагає можливостей ШІ. За наявності достатньої кількості даних ШІ та машинне навчання можуть автоматизувати складні операції енергетичної системи, що перевищує людські можливості.

Основні застосування ШІ в енергетиці включають моделювання енергоспоживання будівель, що є складним завданням через вплив таких змінних, як погода, поведінка мешканців та обладнання [7,8]. Такі методи, як штучні нейронні мережі, машини опорних векторів і дерева рішень, продемонстрували свою перспективність для прогнозного моделювання та оптимізації енергоспоживання будівель [9]. Методи ШІ також покращили управління процесами в хімічній промисловості, включаючи оптимізацію горіння, дистиляцію та фракціонування важкої нафти [10–12]. У різних галузях ШІ та машинне навчання дають змогу знаходити складні закономірності в даних для покращення операцій, ефективності та стійкості.

Таким чином, ШІ являє собою універсальний набір методів для перетворення застарілих енергетичних систем на динамічно оптимізовані інтелектуальні системи. Але реалізація повного потенціалу вимагає ретельної обробки даних, розробки моделей, системної інтеграції та стимулювання впровадження, що сприятиме швидкому поширенню ШІ в біоенергетичному секторі, а саме в переробних підприємствах галузі АПК.

Ще однією перспективною сферою застосування штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) є відновлювана енергетика, яка останнім ча-

сом привертає до себе значну увагу [13]. Зокрема, біоенергетика має особливий потенціал. Прогнозування та оптимізація біоенергетичної потужності може значно покращити продуктивність шляхом моделювання впливових змінних та вдосконалення конфігурації і розміщення обладнання. Для прогнозування виробництва електроенергії можна використовувати різні методи, такі як штучні нейронні мережі, історичні дані та прогнозування погоди. Вітроенергетика — ще одна відновлювана енергія, що піддається моделюванню за допомогою ШІ/ММ, з широким спектром досліджень з прогнозування та оптимізації. ML також є перспективним для управління зарядкою електромобілів на основі відновлюваних джерел енергії. Хоча фізичні та звичайні статичні моделі мають переваги для довгострокового прогнозування, вони обмежені для короткострокового прогнозування. На противагу цьому, деякі нові моделі AI/ML, такі як штучні нейронні мережі та нечітка логіка [13], демонструють значний потенціал у цій галузі.

Оскільки «розумні» мережі стають повсюдними, складність енергетичних систем може затьмарити можливості традиційних моделей. Зі зростанням попиту та проникненням відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна енергія, точне багатогранне прогнозування дає змогу покращити управління та планування енергією. Оскільки такі системи включають складні правила, графіки, диспетчеризацію та зобов'язання, інтелектуальна обробка даних має вирішальне значення.

Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності біогазових установок та оптимізації витрат на їх будівництво.

Штучний інтелект (ШІ) може бути використаний для підвищення ефективності біогазових установок кількома способами. Наприклад, за допомогою ШІ можна:

- Моніторити продуктивність заводу та виявляти потенційні проблеми на ранній стадії.
- Оптимізувати роботу заводу для максимізації виробництва біогазу.
- Контролювати якість виробленого біогазу.
- Прогнозувати попит на біогаз і відповідно регулювати виробництво.
- Автоматизувати такі завдання, як подача біогазу та контроль температури.

Використання ШІ може призвести до значного підвищення ефективності біогазових установок, що може призвести до низки переваг, серед яких:

- Зниження операційних витрат.
- Збільшення виробництва біогазу.
- Покращення екологічних показників.
- Підвищення прибутковості.

Крім підвищення ефективності біогазових установок, ШІ також можна використовувати для оптимізації витрат на їхнє будівництво. Наприклад, за допомогою ШІ можна:

- Спроекувати завод так, щоб максимізувати ефективність і мінімізувати витрати.
- Вибрати найбільш економічно ефективні матеріали та компоненти.
- Оптимізувати процес будівництва.

Використання ІІІ може призвести до значної економії коштів на будівництво біогазових установок, що може зробити біогаз більш доступним і привабливим варіантом виробництва енергії.

Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності біогазових установок та оптимізації витрат на їх будівництво є перспективним напрямком досліджень. Результати нашого дослідження показали, що за допомогою ІІІ можна досягти значного покращення продуктивності та економічної ефективності біогазових установок. Ці покращення можуть призвести до низки переваг, включаючи зниження операційних витрат, збільшення виробництва біогазу, покращення екологічних показників та підвищення прибутковості.

Поєднання ІІІ з біогазовими установками — це не просто технологічний прогрес, а стратегічний крок до сталого та економічно процвітаючого майбутнього. Викладені організаційні та економічні принципи є дорожньою картою для України для ефективного використання її біоенергетичного потенціалу. Прийнявши ці принципи, Україна може досягти енергетичної самодостатності, стимулювати свою економіку та прокласти шлях до більш зеленого майбутнього. Хвилеподібні ефекти цієї інтеграції — від податкових надходжень до створення робочих місць — підкреслюють трансформаційний потенціал поєднання традиційних джерел енергії з сучасними технологіями [15].

Окрім прямої економії будівельних витрат, інтеграція ІІІ пропонує кілька ширших переваг:

- Підвищення рівня впровадження — зменшення витрат може призвести до більш широкого впровадження біогазових установок, що сприятиме сталому виробництву енергії.
- Створення робочих місць — хоча ІІІ оптимізує процес будівництва, він також відкриває можливості для створення нових робочих місць у сфері управління ІІІ, аналізу даних та обслуговування систем.
- Конкурентна перевага — ті, хто першими застосують ІІІ в будівництві біогазових установок, можуть отримати конкурентну перевагу, пропонуючи на ринку більш доступні енергетичні рішення.
- Масштабованість — розроблені моделі ІІІ можуть бути відтворені на різних будівельних майданчиках, забезпечуючи узгодженість і подальшу економію коштів.

Інтеграція штучного інтелекту в будівництво біогазових установок представляє собою зміну парадигми в тому, як ми підходимо до сталого виробництва енергії. Оптимізуючи дизайн, вибір матеріалів і процес будівництва, ІІІ може призвести до значної економії коштів, роблячи біогаз більш доступним

і привабливим варіантом. Оскільки світ тяжіє до стійких енергетичних рішень, такі інтеграції можуть позиціонувати біогазові установки як лідера в енергетичному секторі. Потенційні економічні вигоди в поєднанні з більш широкими організаційними наслідками підкреслюють трансформаційний потенціал поєднання ІІІ з традиційними джерелами енергії.

На додаток до підвищення операційної ефективності, методи ІІІ можуть оптимізувати проектування та будівництво біогазових заводів, щоб зменшити початкові витрати:

- Алгоритми генеративного проектування на основі ІІІ визначають найефективніші схеми та робочі процеси для мінімізації витрат на закупівлі, роботу силу та логістику.
- Моделі машинного навчання прогнозують найдешевшу комбінацію матеріалів та обладнання, необхідну для задоволення виробничих потреб.
- ІІІ-симуляція будівельного процесу визначає оптимальну послідовність і графік робіт, щоб зменшити затримки і прискорити завершення.
- Робототехніка та автоматизація можуть бути застосовані для виконання будівельних завдань, щоб знизити витрати на робочу силу. Штучний інтелект керує роботами.
- Смарт-контракти можуть автоматизувати закупівлі через партнерів по ланцюжку поставок після завершення проектування, заощаджуючи час і витрати.

Розглянемо конкретний приклад. Система генеративного проектування зі штучним інтелектом знизилася кошторисну вартість будівництва біогазового заводу на 11% порівняно з початковими оцінками завдяки оптимізації робочого процесу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У статті розглянуто інтеграцію штучного інтелекту та машинного навчання у біоенергетику, як організаційно-економічний аспект оптимізації використання біоенергетичного потенціалу переробних підприємств.

Штучний інтелект (ІІІ) та машинне навчання відкривають нові можливості для оптимізації біоенергетичних систем. Ці технології можуть модулювати використання енергії на основі потреб у реальному часі, уникаючи марнотратства.

Біоенергетичні системи можуть значно підвищити свою продуктивність за допомогою інтелектуальних систем управління, які адаптуються до коливань попиту та пропозиції.

Відновлювана енергетика, зокрема біоенергетика, має великий потенціал, який може бути реалізований за допомогою ІІІ та машинного навчання. Це включає прогнозування та оптимізацію біоенергетичної потужності.

Використання ІІІ для підвищення ефективності біогазових установок може призвести до зниження операційних витрат, збільшення виробництва біогазу, покращення екологічних показників та підвищення прибутковості.



**Література**

1. Topal Ç. et al. Energy Justice: A Social Sciences and Humanities Cross-cutting Theme Report. 2017.
2. Cukier K. Ready for robots: how to think about the future of AI // Foreign Aff. 2019. Т. 98. P. 192.
3. Schalkoff R. J. Artificial intelligence engine. McGraw-Hill, Inc., 1990.
4. Faisal A. et al. Mapping two decades of autonomous vehicle research: A systematic scientometric analysis // Journal of Urban Technology. 2021. Т. 28. № . 3–4. P. 45–74.
5. Yun J. H. J. et al. Not deep learning but autonomous learning of open innovation for sustainable artificial intelligence // Sustainability. 2016. Т. 8. № . 8. P. 797.
6. Forootan M. M. et al. Machine learning and deep learning in energy systems: A review // Sustainability. 2022. Т. 14. № . 8. P. 4832.
7. Amasyali K., El-Gohary N. M. A review of data-driven building energy consumption prediction studies // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2018. Т. 81. P. 1192–1205.
8. Ghoshchi A. et al. Machine learning theory in building energy modeling and optimization: a bibliometric analysis // J Mod Green Energy. 2022. Т. 1. № 4.
9. Platon R., Dehkordi V. R., Martel J. Hourly prediction of a building's electricity consumption using case-based reasoning, artificial neural networks and principal component analysis // Energy and Buildings. 2015. Т. 92. P. 10–18.
10. Ahmad A. S. et al. A review on applications of ANN and SVM for building electrical energy consumption forecasting // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2014. Т. 33. P. 102–109.
11. Liang J., Du R. Thermal comfort control based on neural network for HVAC application // Proceedings of 2005 IEEE Conference on Control Applications, 2005. CCA 2005. IEEE, 2005. P. 819–824.
12. Chow T. T. et al. Global optimization of absorption chiller system by genetic algorithm and neural network // Energy and buildings. 2002. Т. 34. № 1. P. 103–109.
13. Wang X. et al. Wind speed forecasting for power system operational planning // International conference on probabilistic methods applied to power systems. IEEE, 2004. P. 470–474.
14. Dankevych A., Perevozova I., Nitsenko V., Lozinska L., Nemish Y. Effectiveness of Bioenergy Management and Investment Potential in Agriculture: The Case of Ukraine. In: Koval, V., Olczak, P. (eds) Circular Economy for Renewable Energy. Green Energy and Technology. Springer, Cham. 2023. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30800-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30800-0_6) (дата звернення: 07.05.2023)
15. Malinov V., Zhebka V., Zolotukhina O., Franchuk T., Chubaievskiy V. Biomining as an Effective Mechanism for Utilizing the Bioenergy Potential of Processing Enterprises in the Agricultural Sector. CEUR Workshop Proceedingsthis link is disabled. 2023. 3421. P. 223–230. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3421/short8.pdf> (дата звернення: 09.08.2023)
16. Zhebka V., Gertsyuk M., Sokolov V., Malinov V., Sablina M. Optimization of Machine Learning Method to Improve the Management Efficiency of Heterogeneous Telecommunication Network. Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems. 2022. 3288(1). P. 149–155. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3288/> (дата звернення: 09.08.2023)

**References**

1. Topal Ç. et al. Energy Justice: A Social Sciences and Humanities Cross-cutting Theme Report. 2017.
2. Cukier K. Ready for robots: how to think about the future of AI // Foreign Aff. 2019. Т. 98. P. 192.
3. Schalkoff R. J. Artificial intelligence engine. McGraw-Hill, Inc., 1990.
4. Faisal A. et al. Mapping two decades of autonomous vehicle research: A systematic scientometric analysis // Journal of Urban Technology. 2021. Т. 28. № . 3–4. P. 45–74.
5. Yun J. H. J. et al. Not deep learning but autonomous learning of open innovation for sustainable artificial intelligence // Sustainability. 2016. Т. 8. № . 8. P. 797.
6. Forootan M. M. et al. Machine learning and deep learning in energy systems: A review // Sustainability. 2022. Т. 14. № . 8. P. 4832.
7. Amasyali K., El-Gohary N. M. A review of data-driven building energy consumption prediction studies // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2018. Т. 81. P. 1192–1205.
8. Ghoshchi A. et al. Machine learning theory in building energy modeling and optimization: a bibliometric analysis // J Mod Green Energy. 2022. Т. 1. № 4.
9. Platon R., Dehkordi V. R., Martel J. Hourly prediction of a buildings electricity consumption using case-based reasoning, artificial neural networks and principal component analysis // Energy and Buildings. 2015. Т. 92. P. 10–18.
10. Ahmad A. S. et al. A review on applications of ANN and SVM for building electrical energy consumption forecasting // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2014. Т. 33. P. 102–109.
11. Liang J., Du R. Thermal comfort control based on neural network for HVAC application // Proceedings of 2005 IEEE Conference on Control Applications, 2005. CCA 2005. IEEE, 2005. P. 819–824.

12. Chow T.T. et al. Global optimization of absorption chiller system by genetic algorithm and neural network // *Energy and buildings*. 2002. T. 34. № 1. P. 103–109.
13. Wang X. et al. Wind speed forecasting for power system operational planning // *International conference on probabilistic methods applied to power systems*. IEEE, 2004. P. 470–474.
14. Dankevych A., Perevozova I., Nitsenko V., Lozinska L., Nemish Y. Effectiveness of Bioenergy Management and Investment Potential in Agriculture: The Case of Ukraine. In: Koval, V., Olczak, P. (eds) *Circular Economy for Renewable Energy. Green Energy and Technology*. Springer, Cham. 2023. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30800-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30800-0_6) (date of access: 07.05.2023)
15. Malinov V., Zhebka V., Zolotukhina O., Franchuk T., Chubaievskiy V. Biomining as an Effective Mechanism for Utilizing the Bioenergy Potential of Processing Enterprises in the Agricultural Sector. *CEUR Workshop Proceedings* this link is disabled. 2023. 3421. P. 223–230. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3421/short8.pdf> (date of access: 09.08.2023)
16. Zhebka V., Gertsyuk M., Sokolov V., Malinov V., Sablina M. Optimization of Machine Learning Method to Improve the Management Efficiency of Heterogeneous Telecommunication Network. *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems*. 2022. 3288(1). P. 149–155. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3288/> (date of access: 09.08.2023)

УДК 658:004

**Мерінова Світлана Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних систем  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

**Merinova Svitlana**

*PhD in Economics Sciences, Associate Professor  
Vinnytsia Trade and Economic Institute  
ORCID: 0000-0001-6563-5320*

**Добровольська Наталія Вікторівна**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних систем  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

**Dobrovol'ska Natalia**

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Vinnytsia Trade and Economic Institute  
ORCID: 0000-0003-3444-1245*

**Половенко Людмила Петрівна**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри прикладної математики та кібербезпеки  
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

**Polovenko Liudmyla**

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0002-9909-825X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9224

## **МЕХАНІЗМ ВИБОРУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ**

## **MECHANISM OF SELECTION AND IMPLEMENTATION OF THE INFORMATION SYSTEM OF MANAGEMENT OF RELATIONSHIPS WITH CLIENTS AT THE ENTERPRISE IN MODERN MARKET CONDITIONS**

**Анотація.** Вступ. У сучасному складному економічному середовищі інформаційні технології набувають все більшого значення в бізнес-діяльності для підвищення конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється ефективності інформаційних технологій.

У багатьох випадках ефективність підприємств досягається завдяки використанню сучасних, актуальних інформаційних технологій. Тому впровадження ІТ на підприємствах на конкурентних ринках має вирішальне значення, оскільки сприяє підвищенню прибутковості сучасних підприємств.

Інформаційні технології суттєво змінили бізнес-процеси, відкрили нові можливості для діяльності підприємства, дозволили підприємствам зберегти конкурентоспроможність, підвищити оперативну продуктивність, контролювати ефективність, значно прискорити робочі процеси, зменшити витрати та покращити координацію різних видів діяльності, підвищити продуктивність праці.

Мета. Метою є обґрунтування, поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інформаційних систем управління взаємозв'язками з клієнтами на підприємстві в сучасних ринкових умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, спеціальна економічна література, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій, періодичні видання, ресурси мережі Інтернет. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: порівняння, теоретичного узагальнення та групування, логічного узагальнення результатів.

Результати. У статті розкрито визначення CRM-системи, розглянуто основна мета впровадження CRM-систем на підприємствах та наведено основні можливості даних систем. Розглянуто основні види CRM-систем, наведена їх характеристика та проаналізовано основні цілі систем. Прогемонстровано вплив військового стану на вибір систем. Показано популярні CRM-системи, які використовуються в країні протягом 2022 та 2023 років.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити більшу увагу на економічній оцінці ефективності від впровадження інформаційної системи управління взаємозв'язками з клієнтами.

**Ключові слова:** CRM-системи, інформаційні технології, CRM-стратегія, бізнес-процеси, клієнти.

**Summary.** Introduction. In today's complex economic environment, information technology is becoming increasingly important in business activities to increase competitiveness. Particular attention is paid to the effectiveness of information technology.

In many cases, the efficiency of enterprises is achieved through the use of modern, relevant information technologies. Therefore, the introduction of IT in enterprises in competitive markets is crucial, as it helps to increase the profitability of modern enterprises.

Information technologies have significantly changed business processes, opened up new opportunities for enterprise activities, allowed enterprises to maintain competitiveness, increase operational productivity, control efficiency, significantly speed up work processes, reduce costs and improve coordination of various activities, increase labor productivity.

Purpose. The purpose is to substantiate, deepen the theoretical provisions and develop practical recommendations for the introduction of information systems for managing relationships with customers in the enterprise in modern market conditions.

Materials and methods. The materials of the research are the works of domestic and foreign scientists-economists, special economic literature, normative and legislative acts of Ukraine, materials of scientific conferences, periodicals, resources of the Internet. In the process of research, the following scientific methods were used: comparison, theoretical generalization and grouping, logical generalization of the results.

Results. The article discloses the definition of a CRM system, discusses the main purpose of implementing CRM systems in enterprises and provides the main capabilities of these systems. The main types of CRM-systems are considered, their characteristics are given and the main objectives of the systems are analyzed. The influence of martial law on the choice of systems is demonstrated. The popular CRM systems used in the country during 2022 and 2023 are shown.

Discussion. Further research is proposed to focus more on the economic evaluation of efficiency from the introduction of an information system for managing customer relationships.

**Key words:** CRM-systems, information technologies, CRM-strategy, business processes, clients.

**Постановка проблеми.** У сучасному складному економічному середовищі інформаційні технології набувають все більшого значення в бізнес-діяльності для підвищення конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється ефективності інформаційних технологій (ІТ).

У багатьох випадках ефективність підприємств досягається завдяки використанню сучасних, актуальних інформаційних технологій. Тому впровадження ІТ на підприємствах на конкурентних ринках має вирішальне значення, оскільки сприяє підвищенню прибутковості сучасних підприємств [5].

Інформаційні технології суттєво змінили бізнес-процеси, відкрили нові можливості для діяльності підприємства, дозволили підприємствам зберегти конкурентоспроможність, підвищити оперативну продуктивність, контролювати ефективність, значно прискорити робочі процеси, зменшити витрати та покращити координацію різних видів діяльності, підвищити продуктивність праці.

Вся діяльність підприємства — розробка нової продукції, планування і виконання виробничих

програм, фінансова і кадрова політика повинні бути підпорядковані задоволенню купівельних потреб. Сьогодні впровадження інновацій має вирішальне значення не тільки для загального зростання конкурентоспроможності компанії, а й для формування ефективних відносин з клієнтами, що забезпечують прибутковість [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Системи управління взаємовідносинами з клієнтами, та їх впровадження на підприємстві розглядали у своїх працях багато вітчизняних та закордонних учених, зокрема, Бавико О.Є., Богомолова М.А., Безус А.М. [5], Бавико О.Є. [4], Василів В.Б., Васин Ю.В., Безус П.І., Гудзь О.Є. [3], Гусева О.Ю. [7], Деревянко П.М., Ілляшенко С.М., Ємельянов О. [8], Зрибнева І.П. [9], Кононенко Л.В. [10], Коробка С.В. [11], Шевчун М.Б., Фіщук В. [14], Лазебник Л.Л. [12], Марусей Т.В. [1], та ін. В даних працях розглянуто проблеми оцінки економічної ефективності та управління використання інформаційних технологій, але час не стоїть на місці і такі дослідження потребують подальшого

дослідження. Науково-теоретична та практична значимість зазначених проблем зумовили вибір теми, її актуальність.

**Метою статті** є обґрунтування, поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інформаційних систем управління взаємозв'язками з клієнтами на підприємстві в сучасних ринкових умовах.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, спеціальна економічна література, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій, періодичні видання, ресурси мережі Інтернет. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: порівняння, теоретичного узагальнення та групування, логічного узагальнення результатів.

**Виклад основного матеріалу.** Визначення CRM розшифровується як Customer Relationship Management, що означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» і відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів.

Customer Relationship Management — це особливий підхід до ведення бізнесу, при якому на перше місце діяльності компанії ставиться клієнт.

Основна мета впровадження CRM-стратегії — створення єдиної екосистеми по залученню нових і розвитку існуючих клієнтів. Управляти взаєминими означає залучати нових клієнтів, нейтральних покупців перетворювати в лояльних клієнтів, з постійних клієнтів формувати бізнес-партнерів.

Основна перевага CRM-системи в тому, що вона може принести користь практично будь-якому ор-

ганізаційному підрозділу — від продажів і обслуговування клієнтів до рекрутингу, маркетингу та розвитку бізнесу.

На рис. 1 наведено основні можливості CRM-системи:

Зберігання всієї інформації про клієнтів в одному місці, реєстрація проблем обслуговування, визначення можливостей продажів, управління маркетинговими кампаніями — це всього лише декілька можливостей, які надає CRM.

Оскільки CRM забезпечує швидкий доступ до даних, користувачам стає набагато простіше співпрацювати між собою — як наслідок, вирішуються питання командної взаємодії та підвищується продуктивність.

Ще один вагомий аргумент на користь CRM полягає в тому, що система підходить для компаній будь-якого розміру і будь-якої галузі — банків, агентств нерухомості, великих виробничих підприємств, транспортних компаній, дистриб'юторів, телекомунікаційних компаній, державних установ і багатьох інших [2].

CRM визначає три основні елементи: люди, процеси та технології. Всі працівники від керівників до обслуговуючого персоналу повинні бути основою кожної CRM-системи.

Бізнес-процеси компанії визначаються завданнями, які необхідно виконати, і покладеними обов'язками. Дотримуючись такої структури, система CRM буде найбільш сприятливий механізм взаємодії. Він легко налаштовується і є максимально простим і зрозумілим. Так ієрархія використовується, щоб дізнатися більше про потреби та поведінку клієнтів, побудувати тісніші

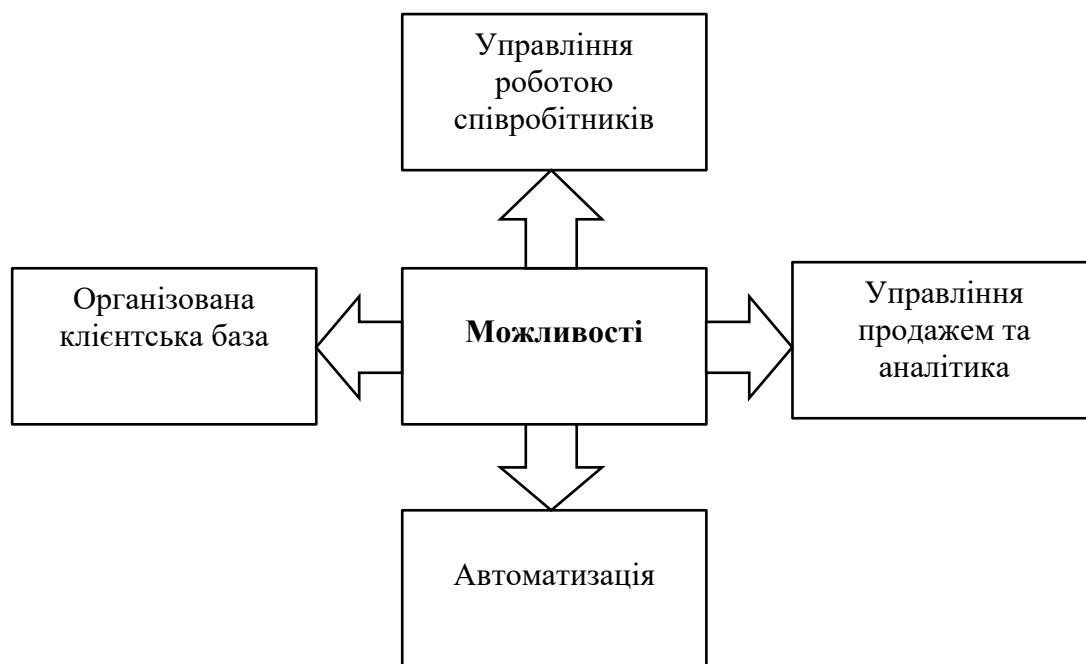


Рис. 1. Основні можливості CRM-системи  
Джерело: узагальнено автором на основі [2]

стосунки. Адже хороші стосунки з клієнтами є основою успіху бізнесу. Можна відзначити, що система управління взаємовідносинами з клієнтами спрямована на те, що б допомогти компанії дізнатися і зрозуміти своїх клієнтів.

До основних цілей CRM-системи можна віднести: визначення найбільш «прибуткових» клієнтів, навчитися ефективно працювати з ними, запобігти їх переходу до конкурента і збільшити дохід компанії; підвищення ефективності бізнес-процесів,

Таблиця 1

**Застосування CRM-систем в процесі прийняття рішень**

CRM для продажів	CRM для управління	CRM для підтримки рішень
прийняття рішень в рамках процесу збуту	прийняття рішень в управлінні	прийняття рішень в управлінні проблемами
єдине джерело інформації про клієнта	планування та проведення кампаній	фіксація і відстеження інцидентів
автоматизація збутових	сегментування клієнтської бази	процесів передбачення запитів користувачів
можливість аналізу накопиченої інформації	розподіл завдань, відстеження ходу виконання	доступ клієнтів і партнерів до бази знань
точне прогнозування продажів	автоматизація передпродажних процесів	тісний контакт підрозділів

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

Таблиця 2

**CRM-системи, які використовувалися в Україні за період 2022–2023 рр.**

CRM-система	Характеристика
<i>SalesDrive</i>	Автоматизує обробку замовлень, створення і відстеження статусів ТТН, облік складу. SalesDrive фіксує комунікації з клієнтом (дзвінки, SMS, месенджери, email) та допомагає контролювати роботу менеджерів.
<i>KeyCRM</i>	Система для автоматизації інтернет-торгівлі. ПЗ поєднує в собі торгові майданчики сайти, соціальні мережі, месенджери) в одному місці, звідки дозволяє обробляти замовлення, вести складський облік, виставляти рахунки, оформляти посилки та аналізувати ефективність ключових показників.
<i>KeepinCRM</i>	Система, створена автоматизації бізнесу, яка об'єднала в собі весь спектр можливостей для управління компанією та здатна оптимізувати роботу з замовленнями, автоматизувати рутинні справи та структурувати бізнес-процеси. Система орієнтована на малий і середній бізнес, яким потрібен зручний і інтуїтивно зрозумілий інструмент для оптимізації роботи з клієнтами, управлінням завдань, введенням фінансів, генерації документів і багато іншого.
<i>OneBox CRM</i>	Система з широким функціоналом, що дозволяє автоматизувати частину бізнес-процесів, а також збільшити ефективність роботи персоналу під час спілкування з клієнтами. Програма не вимагає володіння навичками програмування для встановлення, налаштування та використання.
<i>Asteril CRM</i>	CRM-система для автоматизації інтернет-продажів. Asteril CRM має широкий пакет інтеграцій з маркетплейсами, CMS, службами доставки, банківськими сервісами, телефонією, месенджерами тощо.
<i>Торгсофт</i>	Це система управління взаємовідносинами з клієнтами. Фіксує контакти і кожен етап роботи з клієнтами. Створює нагадування про зв'язки з клієнтами, проводить опитування. Підключає телефонію від Vinotel і відповідайте на дзвінки прямо в програмі Торгсофт. Проводить аналіз і вибірку клієнтів за інтересами, покупками і перевагами.
<i>Dilovod</i>	Український онлайн-сервіс для ведення управлінського, бухгалтерського обліку та здачі звітності. Діловод спрощує роботу підприємців та бухгалтерів, робить її більш ефективною.
<i>LP-CRM</i>	Система управління взаємовідносинами з клієнтами. Інтеграція з Новою Поштою: друк бланків кур'єрської накладної зміна статусів відправлення (отримано, відмова, готується до відправки), статистика продаж, зручний інтерфейс, доступи різного рівня: адміністратор, кур'єр, маркетолог, розсилка SMS.
<i>Pipedrive CRM</i>	Хмарне рішення, яке допомагає компаніям відстежувати взаємодії з поточними та потенційними клієнтами в рамках єдиного інтуїтивно-зрозумілого інтерфейсу. Окрім основних функцій, у Pipedrive можна створювати та візуалізувати вирви продажів, відстежувати комунікацію з клієнтом від першого звернення до укладання угоди, автоматизувати рутинні завдання менеджера з продажу, а також отримувати доступ до звітності та аналітики.

Джерело: узагальнено автором на основі [6–9]

скоординованих у frontoffice, націлених на залучення та утримання клієнтів [1].

Прибутковість компанії була б неможливою без детального аналізу інформації про клієнтів, а CRM-системи дозволяють компаніям виявляти вузькі місця в бізнес-процесах, надаючи актуальні дані про ефективність продажів у розрізі клієнтів. Крім того управління бізнес-процесами на основі даних з CRM-систем значно підвищує ефективність і якість прийняття рішень [9].

Застосування CRM-систем в процесі прийняття рішень представлено в таблиці 1.

Інструменти CRM передбачають обов'язкову наявність бази даних клієнтів, у якій накопичується вся інформація про клієнтів незалежно від її джерела. Сутність концепції управління взаємовідносинами з клієнтами полягає у досягненні підприємством конкурентних переваг шляхом встановлення, підтримання і розвитку довгострокових прибуткових взаємовідносин зі споживачами через розуміння їх індивідуальних потреб [3].

В таблиці 2 наведено приклади популярних CRM-систем, які використовувалися в країні в період з 2022 по 2023 роки.

Лідером 2023 році став SalesDrive — продукт майже вдвічі випередив KeyCRM, який посів друге місце за популярністю. Частка SalesDrive збільшилася з 17,7% до 38,3% порівняно з дослідженням 2020 року. У трійку також потрапив KeerinCR M.

SalesDrive інтегрується з маркетинговими системами аналітики (Google Analytics) та дозволяє відстежувати кількість лідів, продажів, дзвінків, прибуток кожної рекламної кампанії. Також у цій CRM можна легко отримувати та формувати звіти щодо товарів, дзвінків, продажів, рекламних кампаній. Серед головних особливостей: інтеграція із сайтом, каталог товарів, служби доставки, телефонія, email, sms, завдання, документи, витрати, рекламні кампанії, звіти.

KeyCRM — система для підприємців та їх команд, в єдиному вікні якої зібрано та автоматизовано значну частину процесів, що відбуваються

в будь-якому бізнесі: збір та обробка заявок (лідів), замовлень, записів на послугу, комунікація з клієнтами (месенджери, соцмережі, телефонія), воронки продажів, угод, лідів, проєктів, управління роботою менеджерів, облік доходів та витрат, детальна аналітика та багато іншого.

Для того щоб правильно обрати CRM-систему, необхідно оцінювати ресурси, якими володіє підприємство. Наведемо такі напрямки вибору та впровадження систем: провести оцінку початкових даних щодо діяльності підприємства, технічного стану, техніко-економічних показників за останні три роки; обґрунтувати місце реалізації CRM-систем, надати інформацію про ліцензії чи інші дозволи, розрахувати вартість впровадження; оцінити масштабність проєкту, для чого порівняти технічні та економічні показники з показниками аналогічних передових підприємств, проаналізувати можливості розширення підприємства; надати характеристику та обґрунтувати вибір CRM-систем; зробити аналіз постачальників CRM-систем, можливості експлуатації, ремонту та необхідного рівня кваліфікації робочої сили; сформувати графік виконання впровадження. Аналіз дозволяє визначити величину витрат та поточні витрати на впровадження CRM-систем. Це надає можливість зробити висновки щодо можливості реалізації впровадження CRM-систем.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, основним завданням CRM-систем є підтримка та автоматизація замкнутого циклу управління підприємством, що вимагає тісної інтеграції різноманітних бізнес-додатків. Тому впровадження CRM-системи є одним із пріоритетних напрямків розвитку будь-якої компанії, оскільки це дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, зменшити витрати на підтримку персоналу та звільнити співробітників від повсякденних обов'язків. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити більшу увагу на економічній оцінці ефективності від впровадження інформаційної системи управління взаємозв'язками з клієнтами.

### Література

1. Марусей Т.В. Використання інформаційних технологій в системі управління маркетингом на сучасному підприємстві. *Наукове мислення*. 2023. № 49.
2. Що таке CRM-система та як вона працює? URL: <https://www.creatio.com/page/uk/definition-crm> (дата звернення 30.09.2023 р.)
3. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4–11.
4. Бавико О.Є. Синхронізація розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні з глобальними трендами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 272–282.
5. Безус А.М., Безус П.І., Шевчун М.Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 4.
6. Топ-10 CRM-систем, якими користуються українські інтернет-магазини. URL: <https://ain.ua/2023/07/21/top-10-crm-system-yakumu-korystuyutsya-ukrayinski-internet-magazynu/> (дата звернення 30.09.2023)

7. Гусєва О. Ю., Лєгомїнова С. В. Диджиталїзація — як інструмент удосконалення бізнес-процєсів, їх оптимїзація. *Економїка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33–39.
8. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механїзм, методи та способи управлїння витратами пїдприємств як інструменти пїдвищення ефектївностї їх господарської дїяльностї. *Економїка та суспїльство*. 2022. 38.
9. Зрибнєва І. П. Вироблення рїшень щодо формування конкурентного потенціалу суб'єктів інноваційного пїдприємництва. *Інтелект XXI*. 2020. 5. С. 150–162.
10. Кононенко Л. В., Ніколаєва С. П. Трансформація системи облїково-аналїтичного забезпечення як складової управлїння пїдприємством в умовах сталого розвитку та дїджиталїзації суспїльства. *Економїчний простїр*. 2022. 177. С. 69–75.
11. Коробка С. В. Дїджиталїзація пїдприємницької дїяльностї. *Вїсник Харківського національного університету іменї В. Н. Каразіна серїя «Економїчна»*. 2021. № 100. С. 88–95.
12. Лазєбник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровїзації бізнес-процєсів пїдприємства. *Науковий вїсник Міжнародного гуманїтарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18–22.
13. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управлїння. *Економїка і суспїльство*. 2018. № 17. С. 296–299.
14. Фїщук В., Матюшко В., Чернев Є. Україна 2030e — країна з розвинутою цифровою економїкою. *Український інститут майбутнього*. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html> (дата звернення: 19.09.2023).
15. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб пїдвищення ефектївностї маркетингової дїяльностї. *Економїка та суспїльство*. 2023. № 48.

#### References

1. Marusej T. V. (2023). Vykorystannja informacijnykh tekhnologij v systemi upravlinnja marketynghom na suchasnomu pidpryjemstvi [The use of information technologies in the marketing management system at a modern enterprise]. *Naukove myslennja*, 49 [in Ukrainian].
2. Shho take CRM-systema ta jak вона працює? [What is a CRM system and how does it work?]. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/definition-crm> [in Ukrainian].
3. Ghudzj O. Je. (2020). Cyfrova ekonomika: zmina cinnostej ta orijentyriv upravlinnja pidpryjemstvamy [Digital economy: changing values and benchmarks of enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 2 (24), 4–11 [in Ukrainian].
4. Bavyko O. Je. (2018). Synkronizacija rozvytku rynku informacijno-komunikacijnykh tekhnologij v Ukrajinі z globaljnymy trendamy [Synchronization of the development of the market of information and communication technologies in Ukraine with global trends]. *Marketyngh i menedzhment innovacij*, 1, 272–282 [in Ukrainian].
5. Bezus A. M., Bezus P. I., Shevchun M. B. (2022). Osoblyvosti vprovadzhenja informacijnykh tekhnologij v suchasnykh umovakh [Features of the introduction of information technology in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, 4 [in Ukrainian].
6. Top-10 CRM-system, jakymy korystujutsja ukrajinsjki internet-magazyny [Top-10 of CRM-systems used by Ukrainian online stores]. URL: <https://ain.ua/2023/07/21/top-10-crm-system-yakymy-korystuyutsya-ukrayinski-internet-magazyny/> [in Ukrainian].
7. Ghusjeva O. Ju., Leghominova S. V. (2018). Dydzhytalizacija — jak instrument udoskonalennja biznes-procesiv, jikh optymizacija [Digitalization — as a tool for improving business processes, their optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1 (23), 33–39 [in Ukrainian].
8. Iemelianov O., Kurylo O., Petrushka T. (2022). Mekhanizm, metody ta sposoby upravlinnja vytratamy pidpryjemstv yak instrumenty pidvyshchennja efektyvnosti yikh hospodarskoї diialnosti [Mechanism, methods and ways of managing the costs of enterprises as tools to increase the efficiency of their economic activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38 [in Ukrainian].
9. Zrybnjeva I. P. (2020). Vyroblennja rishenj shhodo formuvannja konkurentnogoho potencialu sub'ektiv innovacijnogho pidpryjemnytva [Development of decisions on the formation of competitive of potential subjects innovative entrepreneurship]. *Intelekt KhKhI*, 5, 150–162 [in Ukrainian].
10. Kononenko L. V., Nikolaieva S. P. (2022). Transformatsiia systemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennja yak skladovoi upravlinnja pidpryjemstvom v umovakh staloho rozvytku ta didzhytalizatsii suspilstva [Transformation of the accounting and analytical support system as a component of enterprise management in conditions of sustainable development and digitalization of society]. *Ekonomichnyi prostir*, 177, 69–75 [in Ukrainian].
11. Korobka S. V. (2021). Didzhytalizacija pidpryjemnyckoji dijajlnosti [Digitalization of entrepreneurial activity]. *Visnyk Kharkivskogoho nacionaljnogoho universytetu imeni V. N. Karazina serija «Ekonomichna»*, 100, 88–95 [in Ukrainian].
12. Lazebnyk L. L., Vojtenko V. O. (2020). Informacijna infrastruktura v cyfrovizaciji biznes-procesiv pidpryjemstva [Information infrastructure in the digitalization of business processes of the enterprise]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogoho ghumanitarnogoho universytetu*, 42, 18–22 [in Ukrainian].



13. Marchuk O.O. (2018). Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiynny instrument upravlinnya [Digital marketing as an innovative management tool]. *Ekonomika i suspil'stvo*, 17, 296–299 [in Ukrainian].
14. Fishhuk V., Matjushko V., Chernjev Je. (2020). Ukraïna 2030e — kraïna z rozvynutoju cyfrovoju ekonomikoju [Ukraine 2030e — a country with a developed digital economy]. *Ukrajins'kyj instytut majbutnjogho*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
15. Janchuk T., Bojenko O. (2023). Vprovadzhennja CRM-system jak zasib pidvyshhennja efektyvnosti marketynghovoi dijajnosti [Introduction of CRM-systems as a means of increasing the efficiency of marketing activities]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 48 [in Ukrainian].

**Мостова Катерина Антонівна**  
*аспірантка кафедри менеджменту*  
*Одеського національного економічного університету*  
**Mostova Kateryna**  
*Graduate Student of the*  
*Odesa National Economic University*  
ORCID: 0000-0002-6394-9497

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9285

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ І ФОРМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

## TRANSFORMATION AND IMPROVEMENT OF METHODS AND FORMS OF MANAGEMENT ACTIVITY IN THE RESTAURANT BUSINESS

**Анотація.** Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як сфера підприємницької діяльності, ресторанне господарство виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (підприємницька одиниця сфери обслуговування). Сучасна політика закладів ресторанного господарства головною метою ставить питання задовольнити бажання людей, тому в умовах жорсткої конкурентної боротьби, яка виникає в ресторанному бізнесі, постає питання відходу не тільки від традиційних методів обслуговування, технологій приготування кулінарної продукції, розважальних заходів, а також й управління цими процесами.

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства є доволі нестійкою характеристикою, яка залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища і визначає його здатність посігати лідируючі позиції та успішно функціонувати, отримуючи високі прибутки і значні порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Висока інвестиційна привабливість, високоліквідне використання капіталу у поєднанні зі значною ризикованістю ресторанного бізнесу закладають підвалини для багатосторонньої конкурентної боротьби, яка все частіше потребує звертання до нових форм організації виробництва і презентації послуг, особливо, у період воєнного стану.

Відмінна особливість діяльності підприємств ресторанного господарства від суб'єктів господарювання інших галузей визначається специфікою продукту діяльності, а саме поєднанням у ньому товарної і сервісної складових. При розробці стратегічних альтернатив виникає потреба у побудові моделі управління, яка б орієнтувалась на такі чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, як затребуваність продукції, якість надання послуги, іміджеві переваги, цінові характеристики та залученість персоналу до створення бездоганного і привабливого сервісу, адже навіть незначна управлінська прогалина може призвести до нагромадження внутрішньофірмових кризових і стагнаційних явищ.

**Ключові слова:** управлінська діяльність, конкуренція, управлінські рішення, ресторанне підприємство, ресторанний бізнес.

**Summary.** Significant dynamism and uncertainty of the modern socio-economic environment, increased competition in the consumer market require new creative management decisions from the management of restaurant business enterprises to ensure their effective functioning. The management of restaurant business enterprises is the most important type of professionally carried out economic activity of institutions, which is aimed at achieving the goals of an individual enterprise through the rational organization of material, labor and information resources using the principles, functions and methods of management.

The economic functions of the restaurant industry are considered as a single integrated mechanism of production and circulation of products, which provides the restaurant business with certain advantages over other sectors of the national economy. The realities of further uncertainty require the transformation of the restaurant business environment and the strengthening of the team's competencies suitable for anti-crisis counteraction. However, the success of enterprises in this area depends on the efficiency of business processes, which requires the formation of new approaches to managing the latter, using combined types

of organizational structures, modern marketing tools, and enhancing the integration of business processes. Appropriate measures include reorientation of target criteria, giving new meaning to management functions and outlining vectors for improving business processes of service sector enterprises, which will contribute to the realization of their main business goals.

The effectiveness of the use of certain management methods depends on their motivational orientation, systematicity and availability of a mechanism for their implementation, and involves the management work of the management of hotel and restaurant business enterprises to find and implement innovative modern management methods. The most effective changes in the management system of restaurant business enterprises can be achieved by applying management methods in a complex, combining their various combinations.

The process of social development management is impossible without management decision-making, because decision-making is the basis of management activity. All the more so when it comes to management decisions in the restaurant business. The article presents improved methods and forms of operation of the restaurant industry. A restaurant business of any size can use the methods and forms shown.

**Key words:** management, competition, managerial decisions, restaurant enterprise, restaurant business.

**Постановка проблеми.** Значна динамічність та невизначеність сучасного соціально-економічного середовища, посилення конкуренції на споживчому ринку вимагають від керівництва підприємств ресторанного бізнесу нових креативних управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку. Ескалація пандемії та коливальний локдаун на початку 2020 року створили депресивні настрої в ресторанному бізнесі, але саме ресторанний бізнес достатньо швидко почав відновлюватися і пристосовуватися до нових реалій. Впровадження вимог часу — жорстких санітарних норм дозволило підприємствам ресторанного бізнесу відновити свою діяльність за допомоги впровадження сучасних управлінських рішень та стандартів якості.

Наприкінці лютого 2022 року різні галузі, в тому числі й ресторанний бізнес, призупинили свою діяльність через бойові дії на території України. Український бізнес зазнав більших втрат, ніж за час пандемії. В залежності від низки факторів і умов власники ресторанного бізнесу почали повертатись до роботи та відновлювати діяльність, перш за все, задля підтримки фінансового становища країни. Також держава закликала бізнесменів відновлювати роботу у регіонах із відносно спокійною ситуацією. Ресторанний бізнес, як і будь-який інший, поновлює своє функціонування й у інших цілях. Ресторанна галузь в умовах сьогодення надає послуги, що потребують чимало людей. А працівники закладів, повертаючись до роботи, отримують перш за все фінансову підтримку. Найближчі декілька років люди не зможуть витратити великі кошти, відвідуючи заклади ресторанного бізнесу, тому підприємства повинні підлаштовуватися під свого споживача, не зупинятися і розробляти, впроваджуючи в свою діяльність нові управлінські рішення, які будуть направлені на розробку більш доступних для відвідувачів ресторанних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвитку та організації ресторанного бізнесу приділялось увага багатьох вчених економістів. Так ще до воєнних часів науковці в своїх працях надавали пропозиції щодо впровадження інновацій-

них форм ведення бізнесу, аналізували показники якості ресторанних послуг. Вагомий внесок у теоретичні дослідження сутності управління бізнес-процесами підприємства, оптимізації управління здійснили С. О. Ареф'єв, А. А. Поцелуйко (2017) [1], М. С. Крамар, В. Г. Щербак (2019) [2]. Також широко напрацьована тема інноваційних методів удосконалення бізнес-процесів (Ю. В. Литюга (2018) [3], Н. П. Юрчук (2018)) [4], зокрема стосовно питань інноваційних методів управління бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг: В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін (2016) [5], Я. Ю. Радченко, Г. М. Гузенко, Н. М. Кривошеєва (2019) [6]. Дослідженню ролі бізнес-процесів у структурі менеджменту підприємства присвячено праці зарубіжних вчених, зокрема: А. Lemaska-Majdzik, M. Okreglicka (2015) [7], Marques Santos A, Madrid C, Haegeman K, Rainoldi A (2020) [8]. Наразі війна змінила наукові думки і багато аналітиків будують прогнози щодо відновлення ресторанного бізнесу. Тобто всі ці зміни та стан війни в Україні і дає підстави для висвітлення питань відносно трансформації та удосконалення методів та форм управлінської діяльності в ресторанному бізнесі.

**Метою статті** є систематизація методів трансформації бізнес-середовища та посилення компетентностей колективу підприємств ресторанного бізнесу, підходящих для антикризової протидії, формування новітніх підходів до управління останніми, використовуючи комбіновані типи організаційних структур, сучасні інструменти маркетингу. Обґрунтування переорієнтації цільових критеріїв, надання нового значення функціям управління та окреслення векторів удосконалення бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу, що сприятиме втіленню їх основних бізнес-цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство являє собою певну систему, у середині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому.

Раціональне управлінське рішення — це технологія прийняття, яка відповідає певному алгорит-

му. Звичні відхилення від процедурної раціональності властиві керівникам, для яких є звичайним повністю поклатися на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень. За умов стабільного навколишнього середовища у людей в процесі їх життя виробляється інтуїтивний механізми прийняття рішень. Тому за таких умов «стереотипна» інтуїція може давати гарні результати. Як тільки навколишнє середовище різко змінюється, апробований досвід не надає можливості знаходити ефективні рішення. У подібних випадках рішення, які підказує «стереотипна» інтуїція, стають непридатними [9].

Соціальна та професійна структура нинішніх колективів підприємств ресторанного бізнесу значно ускладнилися, що зумовлене виникненням нових професій, суттєвими змінами в змісті праці працівників традиційних професій, загальним підвищенням рівня освіти й духовної культури, появою й диверсифікацією можливостей щодо виконання особистості в умовах економічної й політичної демократії. В цьому зв'язку особливого значення набуває розробка, прийняття та контроль за виконанням управлінських рішень.

Для досягнення кінцевого результату управлінські рішення передбачають пошук найбільш ефективного та раціонального варіанта. Процес прийняття й реалізації рішень — це послідовна зміна взаємопов'язаних стадій, та етапів дій менеджера, які формулюють технологію розумового пошуку істини й аналізу похибок. До управлінських рішень ставлять вимоги, такі як: необхідна повнота змісту, всебічна обґрунтованість, своєчасність, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

Обґрунтованість рішень означає необхідність прийняття їх на основі максимально повної та вірогідної інформації. Вони повинні охоплювати увесь спектр питань, всю повноту потреб підприємства, враховувати особливості шляхів розвитку галузі й оточуючого середовища, включати аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, векторів розвитку, економічних і соціальних перспектив ресторанного підприємства.

Своєчасність управлінських рішень означає, що рішення не повинні відставати від потреб і завдань підприємства, а йти на випередження їх. Рано прийняті рішення не знаходять відповідних умов для реалізації та розвитку й можуть спровокувати виникнення негативних тенденцій. Рішення прийняті за пізно, є не менш шкідливими, тому що не сприяють вирішенню «перезрілих» завдань та ще більше посилюють негативні процеси. Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати всі сфери діяльності й напрями розвитку підприємства.

На підприємствах ресторанного бізнесу управлінські рішення повинні охоплювати:

- усі цілі підприємства;
- ресурси, які використовуються для досягнення цілей;

- основні шляхи й способи досягнення цілей;
- часові орієнтири досягнення цілей;
- порядок взаємодії окремих підрозділів і виконавців;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішень.

Узгодженість з рішеннями, які прийняли раніше, означає необхідність дотримання поваги до положень, законодавчих актів, прийнятих постанов та розпоряджень. На рівні підприємств ресторанного бізнесу узгодженість необхідна для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової й соціальної політики, чіткого функціонування виробничих процесів.

Визначальним моментом є умови, в яких приймаються рішення. Рішення можуть прийматись або в умовах визначеності, або в умовах ризику (невизначеності). В умовах визначеності менеджер порівняно впевнений у результатах кожної з альтернатив. В умовах ризику менеджер може визначити ймовірність успіху для кожної з альтернативи. У цьому разі важливе значення мають його ерудованість, професійна підготовка, досвідченість та інтуїція. Класифікація управлінських рішень наведено у Табл. 1 [10].

У практиці підприємств усі рішення певним чином взаємопов'язані. Деякі важливі рішення майже повністю передбачають прийняття рішень менш значних. При цьому масштабні рішення мають значення для всього підприємства в цілому, а не для окремих структурних підрозділів.

Сукупність рішень керівників різних рангів, що перебувають у певному підпорядкуванні, складає ієрархію прийняття рішень, яка визначає структурні зв'язки між ними. В процесі створення ієрархії можуть переважати різноманітні тенденції:

- знизу — вверх (загальні рішення на більш високих рівнях приймаються на основі, прийнятих на нижчих рівнях). Така побудова є характерною для прийняття інформаційних рішень;
- зверху — вниз, що є характерною для прийняття організаційних рішень;
- у зустрічному напрямі — рішення на нижніх рівнях приймаються щодо конкретних умов й у межах рішень верхніх рівнів, а рішення на верхніх рівнях приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень на нижніх рівнях. Така побудова є характерною для прийняття технологічних рішень.

Безперервно змінювана система прийняття рішень разом з причинними зв'язками між ними утворює логічну основу, на яку спирається діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Кожне рішення приймається з урахуванням зв'язків з іншими рішеннями, через це виникають обмеження допустимої варіативності рішень. Саме тому рішення можуть варіюватись, змінюватись, але прийматись в тих чи інших межах. Необхідний також цілеспрямований

Таблиця 1

## Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень
Функціональне призначення	Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні
Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові тощо
Характер дії	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні
Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
Напрямок впливу	Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування
Спосіб прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні
Рівень прийняття рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби тощо
Ступінь ефективності	Оптимальні, раціональні
Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні
Ступінь структурованості	Структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11]

і узгоджений стиль мислення керівника. Велике значення має зміст рішень верхніх рівнів ієрархії та контроль за виконанням рішень зверху до низу. До такого контролю відноситься також і затвердження рішень нижніх рівнів. Від визначення ієрархії рішень залежить методологія їх підготовки.

У результаті управлінської практики склалися два підходи до прийняття рішень: індивідуальний і колективний.

У межах індивідуального підходу найбільше значення має централізація прийняття рішення. Очевидним є той факт, що переважна частина рішень на підприємствах ресторанного бізнесу приймається на вищому рівні управління й, як правило, одним або невеликою групою менеджерів.

При колективному (груповому) підході до прийняття рішення менеджер кожного управлінського рівня залучає до цього процесу працівників. У даній ситуації менеджер вищого рівня управління, відповідальний за прийняття даного рішення та делегує більш низькому управлінському рівню. Участь у прийнятті рішення працівників окремих структурних підрозділів зумовлюється вирішенням їх інтересів, що підвищує ефективність прийнятого рішення.

Процес прийняття рішень є складним і багатостороннім. Він включає цілий ряд стадій і операцій. менеджерами вирішуються питання «Скільки і які стадії повинні мати місце в процесі прийняття рішень» та «Який конкретний зміст кожної з них». Це залежить від кваліфікації керівника, певної ситуації, стилю керівництва й організаційної культури. Процес прийняття рішень включає такі етапи, які можуть бути поєднані один з одним як прямими, так і зворотніми зв'язками та складається із взаємопов'язаних етапів.

Особливо при розробці «стандартних» рішень, окремі етапи випадають або інтегруються. Таким чином, фактична кількість етапів визначається проблемою, як такою (Рис. 1).

Класичний підхід полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка потребує розв'язання. Функції менеджера на цьому етапі в аналізованні проблемної ситуації, вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернативи. Причиною проблеми може бути зовнішнє середовище, які менеджер не в змозі змінити. Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень, через це необхідно визначити джерело і суть обмежень та намітити можливі альтернативи. Доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми.

3. Прийняття рішення. На цій стадії розробляють альтернативні рішення, дають їм оцінку і відбирають альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернативи, на стадії реалізації вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за ходом виконання рішення. У процесі виконання виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюють так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, що вона проходить у процесі прийняття рішень (Рис. 2). Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може зіштовхнутися з вибором чи створити новий список альтернатив. Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер мусить переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду та буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

Особливу роль в ефективності прийнятих рішень відіграють методи доведення їх до виконав-

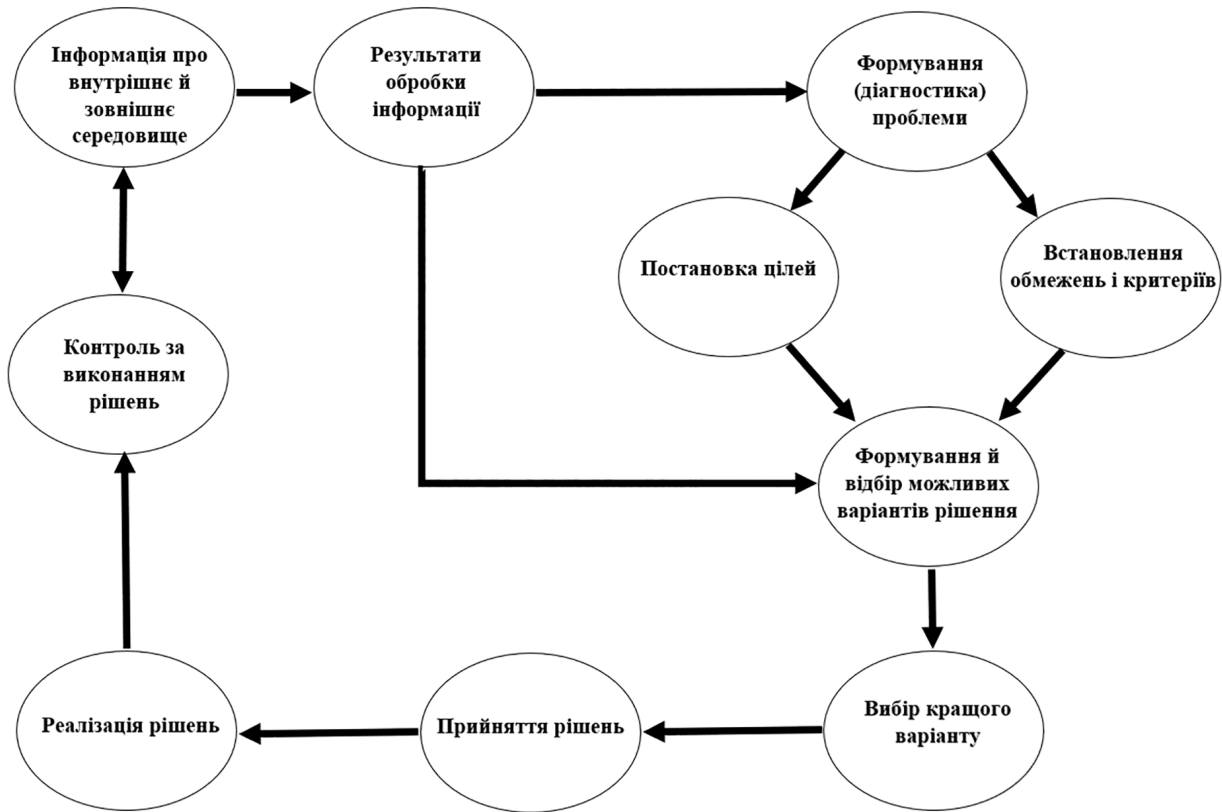


Рис. 1. Модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [12; 10]

ців. Вважається, що вміння передавати завдання виконавцям є головним джерелом ефективності прийнятого рішення. Виділяють чотири основні причини невиконання рішень:

- рішення було недостатньо чітко сформульованим менеджером;
- рішення було ясно і чітко сформульованим, але виконавець його не усвідомив;
- рішення чітко сформульоване і виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- рішення було чітко сформульоване, виконавець його засвоїв і мав всі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої

згоди з варіантом рішення, який запропонував менеджер. Виконавець в даному разі може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант вирішення даної проблеми.

Таким чином, ефективність управлінських рішень залежить не лише від оптимальності, але й від форми доведення до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і підлеглих). Специфічною діяльністю менеджерів на підприємстві є організація виконання прийнятих керівництвом рішень. Що передбачає, роботу менеджерів у вигляді тримання в полі зору всіх рішень, знахідка способів впливу на них і керування ними.



Рис. 2. Кроки процесу прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [13]

Головними компонентами тактики поведінки економічного суб'єкта є цілі й завдання (ціннісні орієнтири), засоби та способи їхнього досягнення (практичний інструментарій) для реалізації стратегії розвитку бізнесу загалом. Ціннісним орієнтиром тактичної поведінки ресторанного бізнесу є компетентнісний брендинг, що забезпечує конкурентні переваги на локальному ринку (охоплює певну територію, окреслену геокартою) та дає змогу ефективно протидіяти поточним ризикам і загрозам [14].

Пропонуємо визначати тактику управління суб'єктами ресторанного бізнесу як сукупність управлінських рішень щодо удосконалення напрямів організації діяльності ресторану (виробництво ресторанної продукції та надання споживачам сервісу у різних форматах); як комплекс організаційних цілей, завдань і технологій для реалізації стратегії розвитку закладів харчування через формування бренду та підвищення організаційних компетентностей (Рис. 3) [15].

Реалізація зазначеного інструментарію буде ефективною за умов впровадження комплексного контролю бізнес-процесів по таких напрямках:

- медико-санітарний та санітарно-епідеміологічний комплекс;
- управлінський фінансовий облік; актуалізація концепцій та меню закладів;
- категоризація доставки (логістика);
- IT-рішення; клієнтоорієнтованість;
- управління персоналом; взаємовідносини зі стейкхолдерами: владою, партнерами, соціумом.

Важливим елементом управлінського контролю є впровадження Системи управління безпекою харчових продуктів (НАССР) [17], що гарантує випуск і реалізацію безпечної ресторанної продукції через контролювання кожного етапу виробництва; дає можливість належним чином керувати небезпечними чинниками безпеки та запобігати, усувати чи мінімізувати їхній вплив; забезпечити належні гігієнічні умови виробництва відповідно до міжнародних стандартів.



Рис. 3. Теоретичний інструментарій формування управлінських рішень  
Джерело: складено автором на основі [16; 17]

Завдяки управлінському фінансовому обліку чітко визначаються можливості підприємства щодо провадження окремих статей витрат, їхньої оптимізації, моделюються різні сценарії розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу, що надає можливість оперативно реагувати на фінансові проблеми. Адже в період війни бюджет руху грошових коштів, що визначає ліквідність ресторану, є важливим завданням фінансової безпеки. Прорахунок можливих сценаріїв моделює тактичні операції з управління собівартістю за статтями витрат у разі зменшення виручки.

Об'єктивного перегляду в умовах кризи потребує продуктивний портфель підприємства. Пріоритетності набувають такі концепт-продукти, як доставка (раніше сприймалась як додатковий сервіс) і продаж на виніс (take away).

У формуванні додаткових конкурентних переваг варто враховувати IT-рішення (Foodtech) як

інтеграцію цифрових технологій для формування бронювань і замовлень, виробництва, доставки, організації сервісу. Важливим трендом ринку ресторанних послуг є гейміфікація ресторанного бізнесу, що розв'язує деякі проблеми емотивного та когнітивного характеру в комунікації з клієнтом. Тактики управління персоналом базуються на аналізі поведінки та дій працівників і визначають оптимальні HR-методи для ефективного використання й стимулювання розвитку професійних компетентностей персоналу під час кризи, як передумов успішної діяльності ресторанного бізнесу [19]. На рис. 4 представлено референтну модель формування тактики управління ресторанного бізнесу в умовах кризи.

Отже, референтна модель тактики антикризової протидії суб'єктів ресторанного бізнесу охоплює інструментарій управління бізнес-процесами ресторану та визначає характер взаємодії з клієнтами,



Рис. 4. Референтна модель формування тактики управління ресторанного бізнесу в кризових умовах  
Джерело: складено автором на основі [20]



Таблиця 2

**Точки дотику менторингу та Agile в ресторанному бізнесі**

		Ментор	Agile-майстер
Менеджмент ресторану	Цілі	Консультавання, здійснення мотивації та розширення можливостей ресторану, допомога з певними компетентностями, допомога в пошуку шляхів вирішення проблем.	Спрощення організаційних процесів, деталізоване пропрацювання етапів роботи, інтегрування інструментів швидкого реагування
Персонал ресторану	Інструменти	Консалтинг, спонсорство, протекція, тьюторинг, коучинг, наставництво.	Консалтинг, коучинг, наставництво, командне планування.
Стейкхолдери	Засоби	Персональні (індивідуально, групами), змішаний формат зустрічей.	Робота в коротких циклах з постійним зворотнім зв'язком, самоорганізовані команди.

Джерело: сформовано автором на основі [21]

персоналом, органами місцевої влади й державного контролю, суспільством, що проявляється через формування тактики індивідуальної поведінки менеджменту ресторану.

До важливих управлінських рішень також можна віднести тактики менторинг та Agile. Точки дотику менторингу та Agile лежать у функціональній площині цілей та комунікацій, визначених ролями ключових осіб (Табл. 2) [21].

Усі цілі й засоби менторингу та Agile збігаються, доповнюють один одного і створюють ефективну модель Agile-менторингу (табл. 2)

Запропонована модель Agile-менторингу в ресторанному бізнесі охоплює інструментарій взаємних комунікацій та визначає характер взаємодії, який проявляється через досягнення цілей і організації діяльності під кураторством досвідчених експертів. Тому комунікація менторингу з Agile дозволяє сконцентрувати ефективність рішення з управління та здатні успішно реагувати на зовнішні загрози.

Технологія використання інформації для корегування управлінського рішення дозволить при-

ймати дієві та ефективні рішення в умовах дефіциту часу та відсутності великого обсягу інформації.

Для того, щоб управлінські рішення були ефективними, слід враховувати ряд факторів: ієрархію в прийнятті рішень, використання цільових міжфункціональних груп, використання прямих горизонтальних зв'язків і централізацію керівництва.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Ресторанна індустрія зараз зустрілася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси. Отже, можна зробити висновок, що найбільш ефективні зміни системи управління підприємствами ресторанного бізнесу можуть бути досягнуті в разі застосування методів управління в комплексі, поєднуючи їх різні комбінації, саме розгляд та застосування на практики таких комбінацій методів управління під час кризи будуть розглядатися нами в подальшому.

**Література**

1. Ареф'єв С. О., Поцелуйко А. А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. 12. С. 89–93.
2. Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р.)*. Київ : КНУТД, 2019. С. 86–92.
3. Литюга Ю. В. Інноваційні методи удосконалення бізнес-процесів. *Economy of enterprise: theory and experience: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*. Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi. National Economic University named after Vadym Hetman, 2018. С. 103–105.
4. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16596.pdf> (дата звернення: 13.10.2023).
5. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Інноваційні тенденції розвитку бізнес-процесів приміських пасажирських перевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. 53. С. 9–14.
6. Радченко Я. Ю., Гузенко Г. М., Кривошеєва Н. М. Інноваційний імідж підприємств сфери туристичних послуг. Сучасні тренди розвитку сервісної економіки: європейський досвід та стратегічні перспективи в Україні

ні: матеріали II ої Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : Торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету, 2019. С. 113–115.

7. Lemaska-Majdzik A., Okreglicka M. Identification of Business Processes in an Enterprise Management. *Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies: Proceedings of the 22nd International Economic Conference*. IECS. 2015. P. 394–403.

8. Marques S.A., Madrid G.C., Haegeman K., Rainoldi A. Behavioural changes in tourism in times of COVID-19. *Employment scenarios and policy options*. 2020. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Behavioural-changes-in-tourism-in-times-of-and-Anabela-Carmen/38aef9383f2a3f1a42c0b768e7d791e03c63206f> (дата звернення: 11.10.2023).

9. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2019. № 5 (268). С. 169–188.

10. Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 26. С. 92–97.

11. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.

12. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 67–72. doi: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>.

13. Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали IV-ї Міжнар. наук.-практ. конф.* 2023. С. 44–45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> (дата звернення: 27.09.2023).

14. Петруха С.В., Петруха Н.М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1786> (дата звернення: 23.09.2023).

15. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.

16. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 156–160. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/67073> (дата звернення: 22.09.2023).

17. Covey St.R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York : Simon & Schuster, 2013. 391 p.

18. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=86029](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029) (дата звернення: 18.09.2023).

19. Козак В.С., Тодоріко І.М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168. doi: 10.32702/2306-6806.2020.6.165; URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2020/31.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/31.pdf) (дата звернення: 26.09.2023).

20. EFQM Annual Report 2016. URL: <https://www.hannover-re.com/1078842/annual-report-2016.pdf> (дата звернення: 21.09.2023).

21. Бовш Л., Комарніцький І., Олійник О. Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2021. № 4(1). С. 39–53. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829>.

## References

1. Arefiev, S.O., Potseluiko, A.A. (2017). Biznes-protsezy pidpryemstva: sutnist ta klasyfikatsiia. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 12, 89–93 [in Ukrainian].

2. Kramar, M.S., Shcherbak, V.H. (2019). Optymizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy pidpryemstv v Ukraini. *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpryemnytstva v Ukraini: material III-oi Vseukr. nauk.-prakt. konf. (28 bereznia 2019 r.)*. Kyiv: KNUTD, 86–92 [in Ukrainian].

3. Lytiuha, Yu.V. (2018). Innovatsiini metody udoskonalennia biznes-protsesiv. *Economy of enterprise: theory and experience: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*. Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi. National Economic University named after Vadym Hetman, 103–105 [in Ukrainian].

4. Iurchuk, N.P. (2018). Informatsiini systemy i tekhnolohii yak innovatsiia u systemi upravlinnia biznes-protsesamy. *Efektivna ekonomika*, 5. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16596.pdf> [in Ukrainian].

5. Dykan, V.L., Yelahin, Yu.V. (2016). Innovatsiini tendentsii rozvytku biznes-protsesiv prymyskykh pasazh-rskykh perevezen. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 53, 9–14 [in Ukrainian].

6. Radchenko, Ya.Yu., Huzenko, H.M., Kryvosheieva, N.M. (2019). Innovatsiinyi imidzh pidpryemstv sfery turystychnykh posluh. *Suchasni trendy rozvytku servisnoi ekonomiky: yevropeyskyi dosvid ta stratehichni perspektyvy v*

Ukraini: materialy II oi Vseukr. nauk.-prakt. konf. Kyiv: Torhovelno-ekonomichniy koledzh Kyivskoho natsionalnogo torhovelno-ekonomichnogo universytetu, 113–115 [in Ukrainian].

7. Lemaska-Majdzik, A., Okreglicka, M. (2015). Identification of Business Processes in an Enterprise Management. Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies: Proceedings of the 22nd International Economic Conference. *IECS*, 394–403.

8. Marques, S.A., Madrid, G.C., Haegeman, K., Rainoldi, A. (2020). Behavioural changes in tourism in times of COVID-19. Employment scenarios and policy options. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Behavioural-changes-in-tourism-in-times-of-and-Anabela-Carmen/38aef9383f2a3f1a42c0b768e7d791e03c63206f>

9. Kuznetsova, I., Sokurenko, I. (2019). Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu: zb. nauk. prats.* Odesa: Odeskyyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, 5 (268), 169–188 [in Ukrainian].

10. Stativka, N.V., Drobiazko, L.V. (2020). Naukovyi pidkhid do udoskonalennia klasyfikatsii upravlinskykh rishen u pidpriemnytskykh strukturakh. *Chkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 26, 92–97 [in Ukrainian].

11. Kravchenko, M., Holiuk, V. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> [in Ukrainian].

12. Kovryha, O.S. (2019). Protses pryiniattia upravlinskykh rishen u publichnomu upravlinni. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 30 (69), 4, 67–72. doi: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12> [in Ukrainian].

13. Makhun, A.P. (2023). Metody pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: materialy IV-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, 44–45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> [in Ukrainian].

14. Petrukha, S.V., Petrukha, N.M. (2013). Ekonomichna stratehiia promyslovykh pidpriemstv: metodolohiia, teoriia ta praktyka (chastyna 1). *Efektyvna ekonomika*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1786> [in Ukrainian].

15. Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnogo zrostannia derzhavy: kolektyvna monohrafiia (2021). Za zah. red. O.L. Haltsovoi. Kherson: Vydavnychiy dim «Helvetyka» [in Ukrainian].

16. Lomonosov, D.A. (2011). Sutnist poniattia «stratehiia» ta yoho vidminnosti vid taktyky y operatyvnykh dii. *Ekonomichni innovatsii*, 45, 156–160. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/67073> [in Ukrainian].

17. Covey, St. R. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York: Simon & Schuster.

18. DSTU ISO 22000:2019. Systemy upravlinnia bezpechnistiu kharchovykh produktiv. Vymohy do bud-yakoi orh-anizatsii v kharchovomu lantsiuhu (ISO 22000:2018, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=86029](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029)

19. Kozak, V.S., Todoriko, I.M. (2020). Vazhlyvi aspekty stratehii ta taktyky upravlinnia personalom. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 165–168. doi: 10.32702/2306-6806.2020.6.165; URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2020/31.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/31.pdf) [in Ukrainian].

20. EFQM Annual Report 2016. URL: <https://www.hannover-re.com/1078842/annual-report-2016.pdf>

21. Bovsh, L., Komarnitskyi, I., Oliinyk, O. (2021). Mentorynh ta Agile: tochky dotyku v upravlinni restoranom. *Restorannyi i hotelnyi konsaltnykh. Innovatsii*, 4(1), 39–53. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829> [in Ukrainian].

**Погребняк Андрій Тарасович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Pohrebniak Andrii**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0000-0002-8270-0793

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9102

## СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PERSONNEL IN MODERN CONDITIONS

**Анотація.** У статті досліджуються особливості системи антикризового менеджменту персоналу з позиції реалій сьогодення. Визначено, що управління персоналом для антикризового управління потребує розробки та реалізації низки заходів тактичного та стратегічного характеру. Встановлено, що антикризове управління персоналом – це комплекс цілеспрямованих, узгоджених і взаємопов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію чисельності та застосовуваних методів управління персоналом з метою мінімізації витрат праці при збереженні нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі. З'ясовано, що антикризове управління персоналом має важливе значення для ефективності його розміщення, оскільки без профільних фахівців жодне підприємство не зможе досягти поставлених цілей з очікуваними результатами та вчасно. Встановлено, що метою антикризового менеджменту є запобігання, усунення або мінімізація негативного впливу кадрової кризи на діяльність підприємства, ефективність досягнення якої залежить від чіткого визначення цілей, питань, принципів і функцій управління ризиками. Визначено, що структура системи управління персоналом залежить від розміру підприємства, його територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. Виявлено, що антикризове управління персоналом відрізняється від типового управління персоналом низкою особливостей, що впливають із складності управлінських рішень у мінливому середовищі, обмеженості ресурсів, високих витрат і складності помилок у прийнятті рішень. Визначено, що розробка системи антикризового управління персоналом – це система заходів, спрямованих на максимальне використання потенціалу сучасного менеджменту та попередження чи усунення несприятливих явищ у бізнесі шляхом розробки та впровадження на підприємствах спеціальних програм, подолання тимчасових труднощів, збереження та примноження позицій підприємства на ринку в будь-яких умовах. Подальші дослідження доцільно проводити з метою розроблення антикризових інструментів за функціональним призначенням з урахуванням особливостей основних функцій та методів антикризового менеджменту.

**Ключові слова:** підприємство, антикризовий менеджмент, персонал, бізнес-процес, інновації, розвиток, результат.

**Summary.** The article examines the features of the system of anti-crisis management of personnel from the standpoint of today's realities. It has been determined that personnel management for anti-crisis management requires the development and implementation of a number of tactical and strategic measures. It has been established that anti-crisis personnel management is a set of purposeful, coordinated and interrelated actions aimed at optimizing the number and methods of personnel management in order to minimize labor costs while maintaining a normal socio-psychological atmosphere in the team. It has been established that anti-crisis personnel management is important for the effectiveness of its placement, since without specialized specialists, no enterprise will be able to achieve its goals with the expected results and on time. It has been established that the purpose of anti-crisis management is to prevent, eliminate or minimize the negative impact of the personnel crisis on the activities of the enterprise, the effectiveness of which depends on a clear definition of goals, issues, principles and functions of risk management. It is determined that the structure of the personnel management system depends on the size of the enterprise, its territorial location, the nature of the activity and other factors. It was revealed that anti-crisis personnel management differs from typical personnel management by a number of features arising from the complexity of managerial decisions in a changing environment, limited resources, high costs and the complexity of errors in decision making. It has been determined that the development of an anti-crisis personnel management system is a system of measures aimed at maximizing the potential of modern

*management and preventing or eliminating adverse events in business by developing and implementing special programs at enterprises, overcoming temporary difficulties, maintaining and increasing the position of an enterprise in the market in any conditions. Further research should be carried out in order to develop anti-crisis tools for their functional purpose, taking into account the features of the main functions and methods of anti-crisis management.*

**Key words:** enterprise, crisis management, personnel, business process, innovation, development, result.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап економічного розвитку України характеризується наявністю значної кількості підприємств, що перебувають у кризовому стані. Більшість провалів ринку загострюють проблеми в управлінні людськими ресурсами. Циклічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства часто супроводжуються багатьма кризовими явищами, які потребують ґрунтовних управлінських рішень щодо усунення кризових ситуацій, запобігання їх розвитку та мінімізації негативного впливу на ефективне функціонування підприємства. При цьому ефективність впровадження чітких антикризових управлінських рішень залежить від готовності персоналу підприємства та його мобілізації запобігати або долати кризові явища. У кризовій ситуації основним заходом керівництва є скорочення штату, що спричиняє незворотні проблеми в майбутньому, оскільки є вирішальним людським чинником у подоланні кризового явища. У цій ситуації актуальною стає розробка системи антикризового менеджменту персоналу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування (розробки) і удосконалення системи антикризового менеджменту персоналу підприємства досліджували такі вчені-економісти та практики, як І. Абрамова [1], Л. Волянська-Савчук [2], О. Вороніна [3], Л. Громко [4], О. Гуріна [5], О. Довгань [6], Т. Коваленко [7; 8], І. Кичко [9], І. Смачило [10], А. Штангрет [11], Л. Янковська [12] та інші. Також окремі теоретичні і практичні аспекти у цьому напрямі представлені у наукових працях [13–21]. За результатами дослідження з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено особливостям формування і функціонування системи антикризового менеджменту персоналу з позиції реалій сьогодення.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості формування і функціонування системи антикризового менеджменту персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із найважливіших ресурсів сучасного підприємства є робоча сила, яка забезпечує ефективність роботи підприємства та стабільність ринку. У період кризи питання управління персоналом стають ще більш актуальними. Адже за умов грамотного керівництва можна не тільки стабільно підтримувати бізнес, але й поставити під загрозу високу плінність найбільш кваліфікованих кадрів. За цих обставин ефективне управління людськими ресурсами неможливе без розробки програми управління кризою для запобігання та вирішення проблем.

Діяльність підприємства в кризовій ситуації істотно відрізняється від його стабільного функціонування. У цьому відношенні антикризове управління персоналом суттєво відрізняється від класичного управління персоналом і повинно здійснюватися систематично. Зокрема, кризові ситуації суттєво змінюють організаційну поведінку співробітників, загострюють соціально-психологічну напругу в колективі, змушують мобілізувати власний потенціал і нетипові рішення. Управління персоналом для антикризового управління потребує розробки та реалізації низки заходів тактичного та стратегічного характеру.

Криза управління персоналом може виникнути у двох випадках: криза управління персоналом як наслідок системної кризи та криза управління персоналом як першоджерело системної кризи. Відповідно, можна говорити про два типи криз управління персоналом, які різняться механізмом та причиною виникнення, а також обумовлюють суттєві відмінності у формуванні системи антикризових заходів, суттєво різняться завданнями, функціями, стратегією та тактикою антикризового менеджменту.

Важливу роль в антикризовому управлінні відіграє ефективне управління персоналом. Для появи невеликого числа (5–6 стратегічних і дещо більше тактичних) цілей необхідно використовувати практику колективного формування цілей, обговорювати з членами своєї команди можливі варіанти розвитку підприємства за умов кризи та погоджувати строки виконання. Керівнику корисно також поцікавитися, наскільки реальними видаються підлеглим поставлені цілі і терміни досягнення результату, які побоювання мають люди (не вистачить матеріальних ресурсів, знань, злагоженості в роботі, занадто багато чого залежить від зовнішніх чинників), які ускладнення можуть виникнути і якими заходами можна їх компенсувати. Всі ці питання вимагають регулярного виявлення та обговорення на нарадах, і лише після цього можна говорити про єдине бачення цілей підприємства [6].

Управління персоналом — це наука, яка спрямована на підвищення ефективності управління персоналом. Антикризове управління персоналом — це комплекс цілеспрямованих, узгоджених і взаємопов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію чисельності та застосовуваних методів управління персоналом з метою мінімізації витрат праці при збереженні нормальної соціально-

психологічної атмосфери в колективі. В умовах економічної кризи або в рамках окремого виду діяльності мінімізація витрат є пріоритетною. Але при цьому не повинно бути напруги, непорозумінь і невдоволення роботою в колективі. Ця обставина перешкоджає ефективному виконанню трудових функцій.

Управління персоналом підприємств, що перебувають у кризовому стані, потребує використання широкого спектра систематизованих інструментів, які здатні виявити закономірності тенденцій і проблемні зони в явищах і процесах, що визначають становлення та реалізацію антикризових засобів. Використання цих засобів має сенс на різних рівнях функціонування людини та на етапах їх створення, реалізації та відтворення [5].

Антикризове управління персоналом має важливе значення для ефективності його розміщення, оскільки без профільних фахівців жодне підприємство не зможе досягти поставлених цілей з очікуваними результатами та вчасно. Тому менеджмент персоналу в умовах кризи включає не тільки організаційну роботу з персоналом (планування, відбір), а й перспективне планування антикризової кадрової політики, реалізацію демократичного стилю управління, посилення особистої відповідальності та підприємницького духу. Розглядаючи це питання на макrorівні, необхідно також передбачити прогнозування та координацію питань взаємодії керівництва, управління праці та профспілок.

Антикризовий менеджмент персоналу включає не тільки формальну організацію кадрової роботи (планування, відбір, посередництво тощо), а й низку чинників соціального, психологічного та морального характеру, тобто врахування демократичного стилю керівництва, індивідуальні характеристики для задоволення потреб людей. Дбайливе ставлення до управління персоналом в нестабільних умовах має враховувати всі питання адаптації персоналу до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку підприємства [7].

Метою антикризового менеджменту є запобігання, усунення або мінімізація негативного впливу кадрової кризи на діяльність підприємства. Ефективність досягнення вищезазначеної мети залежить від чіткого визначення цілей, питань, принципів і функцій управління ризиками. Суб'єктом антикризового управління персоналом є персонал (трудова ресурси). Водночас сама робоча сила підприємства може бути причиною криз підприємства. Таким чином, трудові ресурси підприємства можуть бути як причиною кризи, так і інструментом локалізації, антикризового управління та розвитку бізнесу [1].

Стратегічним завданням антикризового менеджменту персоналу є також формування відповідної організаційної культури підприємства. Оволодіння новітніми технологіями менеджменту

неможливе без оволодіння основами організаційно-культурологічного підходу, що забезпечує цілісне розуміння функціонування та розвитку різних типів підприємств з урахуванням психологічних та соціально-економічних механізмів поведінки людей у складних кризових умовах [8].

В ринкових умовах враховуються характеристики людських ресурсів, які стануть ключовим ресурсом і конкурентною перевагою підприємства, а також враховується низка певних зовнішніх і внутрішніх чинників, які необхідно враховувати при розробці будь-якої протидії, зокрема: 1) визначається перелік основних завдань антикризового менеджменту щодо врегулювання криз, створення відділу антикризового управління; антикризовий менеджмент для підприємств; 2) формуються функціональні зв'язки між суб'єктами; 3) розробляються програми дій у кризових ситуаціях; 4) проводиться оцінка персоналу, включаючи ймовірність і ефективність вжиття заходів у кризових ситуаціях; визначення відповідальних осіб; 5) забезпечується мотивація та стимулювання співробітників до діяльності та активних дій у несподіваних ситуаціях; 6) виявляються потреби у подальшому навчанні персоналу [11].

Виходячи зі світового досвіду, сучасна концепція антикризового управління персоналом підприємства має фокусуватися на: стратегічних і перспективних напрямках роботи з персоналом, психологічному омолодженні працівників (постійне прийняття нових вимог, завдань, сучасних методів роботи); розробці принципу тимчасової та постійної зайнятості працівників у разі масового звільнення (можливість залишити їх у кадровому резерві, а потім знову запросити на роботу); залученні до управління організацією широкого кола співробітників (якщо немає часу на стандартну документаційну роботу).

Ефективність антикризового менеджменту персоналу залежить від якості реалізації функцій, що розуміється як комплекс заходів, реалізація яких забезпечує досягнення цілей і завдань антикризового менеджменту персоналу. Оскільки антикризове управління персоналом є специфічною формою управління персоналом, то ефективність його реалізації залежить від таких загальних функцій управління персоналом, як планування, мотивація, організація та контроль. При цьому потребують удосконалення функції управління для реалізації конкретних антикризових заходів залежно від стадії розвитку кризи (передкризовий стан, шок, відступ, адаптація, відновлення ситуації) [1].

Структура системи управління персоналом залежить від розміру підприємства, його територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівника підприємства

зосередитися на стратегічних і перспективних напрямках кадрової роботи, наприклад, масова перепідготовка персоналу у зв'язку з переходом на нові технології, омолодження кадрів шляхом залучення молодих спеціалістів, розробка політики найму персоналу на випадок масового звільнення, широкого залучення персоналу до участі в управлінні підприємством тощо [3].

Система антикризового управління повинна характеризуватися такими аспектами: посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, наполегливості та впевненості в собі; диверсифікація управління, пошук прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях; зменшення централізму для забезпечення своєчасного ситуативного реагування на проблеми в міру їх виникнення; посилення процесів інтеграції, щоб сконцентрувати зусилля та забезпечити більш ефективне використання потенціалу персоналу.

Важливим стратегічним напрямком антикризової системи управління персоналом підприємства є ефективне використання маркетингу персоналу [7].

Однією з теоретичних проблем сучасного менеджменту є визначення принципів антикризового управління людськими ресурсами — загальні принципи менеджменту соціально-економічної та етичної спрямованості та процесів управління персоналом, особливо в умовах окремих фаз життя підприємства (передкризовий стан, кінець кризового стану). До групи загальних принципів антикризового управління персоналом належать такі принципи як: принцип системності; рівні можливості; повага до особи та її гідності; командний підрозділ; горизонтальне співробітництво; правове та соціальне забезпечення. Особистісні принципи можуть бути застосовані насамперед до конкретних ситуацій. До цієї групи можна віднести такі особистісні принципи: інтеграція та згуртованість колективу; участь співробітників у прийнятті рішень; залежність кадрового потенціалу від професійного ядра; збалансування інтересів керівника і підлеглих; робота з профспілками та громадськістю. Перераховані загальні та окремі принципи ефективні, коли вони інтегровані в загальну систему, взаємодіють один з одним і доповнюють один одного [3].

Виявлення та дотримання антикризових принципів управління персоналом у рамках антикризової діяльності підприємства з урахуванням поведінкових особливостей працівників підприємства може підвищити ефективність заходів антикризового управління. Встановлені принципи повинні бути реалізовані підприємством при впровадженні конкретних антикризових заходів. Підприємства, які дотримуються антикризових принципів управління персоналом, враховуючи поведінкові особливості, можуть значно скоротити тривалість етапу антикризового управління та покращити діяльність в сформований кризовий період і в кінці його [4].

Антикризове управління персоналом відрізняється від типового управління персоналом низкою особливостей, що впливають із складності управлінських рішень у мінливому середовищі, обмеженості ресурсів, високих витрат і складності помилок у прийнятті рішень. Організаційні зміни у відповідь на зростаючі кризові тенденції можуть забезпечити виживання підприємства під час кризи, але водночас можуть підірвати мотивацію, лояльність та довіру працівників. Це, у свою чергу, посилить опір змінам, загострить корпоративну кризу та серйозно вплине на економічну безпеку. Щоб запобігти подібному явищу в кадровому кризовому управлінні, на кожному етапі реалізації управлінських функцій необхідно враховувати людський чинник, дотримуватись основних гуманістичних цінностей, проводити роз'яснення щодо зміцнення та зміни організаційної культури [12].

Розробка системи антикризового управління персоналом — це система заходів, спрямованих на максимальне використання потенціалу сучасного менеджменту та попередження чи усунення несприятливих явищ у бізнесі шляхом розробки та впровадження на підприємствах спеціальних програм, подолання тимчасових труднощів, збереження та примноження позицій підприємства на ринку в будь-яких умовах. У цих ситуаціях забезпечувати:

- 1) формування тимчасових цільових робочих груп для роботи;
- 2) оптимізувати систему оплати праці відповідно до досягнення поставлених цілей;
- 3) забезпечити розробку та реалізацію програм спеціального стимулювання та просування ініціатив співробітників підприємства;
- 4) грамотно організувати звільнення працівників на підприємстві;
- 5) забезпечувати підготовку резерву кадрів для заміщення ключових посад;
- 6) забезпечувати інформаційну підтримку змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [2].

У важкі часи погіршується матеріальне становище працівників, що призводить до поганої трудової етики. Незадоволений психічний стан і відсутність здатності задовольняти потреби через брак коштів знижують продуктивність праці окремих працівників, тим самим погіршуючи виробничий процес підприємства. Продуктивність праці має і протилежну дію, визначаючи рівень сформованості та задоволення потреб. Чинниками підвищення продуктивності праці є поглиблення суспільного поділу праці, використання досягнень науки, кооперування і концентрація виробництва, впровадження нових форм організації праці, підвищення рівня освіти працівників, кваліфікації, рівня культури та духовних якостей [9].

При формуванні стратегії управління ризиками необхідно враховувати як соціальні, так і еконо-

мічні аспекти діяльності підприємства. Антикризисове управління працівниками повинно включати як формальну організацію роботи з працівниками, так і ряд соціальних, психологічних і моральних характеристик. Проблеми, пов'язані з кадровими заходами, вжитими для подолання кризи, чітко очевидні, особливо щодо управлінського персоналу, який визначає наявність і розвиток необхідних компетенцій функціональних і лінійних керівників підприємства. Сутність антикризової діяльності керівника полягає в тому, що він володіє певними вміннями та навичками та виконує низку функцій з антикризового управління працівниками підприємства.

Реалізація антикризового управління персоналом повинна бути системною, базуватись на стані та тенденціях розвитку ринку праці та внутрішніх потребах функціонування та розвитку підприємства. У їх поєднанні можна розробити антикризові заходи та методи оперативного управління персоналом, які мотивують співробітників, підвищують лояльність співробітників, об'єднують роботу окремих людей і сприяють подальшому розвитку підприємства [10].

Ефективне антикризове управління персоналом має включати набір ефективних управлінських дій для діагностики, нейтралізації, запобігання та подолання кризових ситуацій на кожному етапі життєвого циклу бізнесу та на конкретних етапах кризи, особливо з урахуванням поточних та очікуваних ризиків, умов невизначеності та нестабільності.

Ефективність досягнення основних цілей управління персоналом залежить від своєчасної діагностики кризового процесу, усунення внутрішніх і зовнішніх чинників кадрової кризи, а також ефективності реалізації загальних функцій управління персоналом: мотивації, планування, організації та контролю. Тут необхідно виявити природу кадрової кризи, оскільки згідно з ситуаційним підходом ефективність менеджменту персоналу залежить від доцільності використання конкретних інструментів антикризового управління персоналом.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–21], визначено мету, завдання, принципи антикризового менеджменту персоналу, які повинні бути реалізовані підприємством при впровадженні конкретних антикризових заходів. Виявлено, що розробка системи антикризового управління персоналом — це система заходів, спрямованих на максимальне використання потенціалу сучасного менеджменту та попередження чи усунення несприятливих явищ у бізнесі шляхом розробки та впровадження на підприємствах спеціальних програм, подолання тимчасових труднощів, збереження та примноження позицій підприємства на ринку в будь-яких умовах.

Подальші дослідження доцільно проводити з метою розроблення антикризових інструментів за функціональним призначенням з урахуванням особливостей основних функцій та методів антикризового менеджменту.

#### Література

1. Абрамова І.О. Антикризисный менеджмент персонала в современных реалиях развития бизнеса // *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 6–11. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
2. Волянська-Савчук Л.В. Антикризисное управление персоналом предприятия // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. № 4(1). С. 153–156.
3. Вороніна О.С. Антикризисное управление персоналом на предприятии // *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: Інтернет-конференція ХНУМГ ім. О.М. Бекетова*. 2015. № 2. С. 75–77. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/233> (дата звернення: 20.08.2023)
4. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 109–113.
5. Гуріна О.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи // *Ефективна економіка*. 2019. № 12. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11>
6. Довгань О.В. Антикризисное управление персоналом // *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4226> (дата звернення: 20.08.2023)
7. Коваленко Т.В. Антикризисное управление персоналом в государственной организации // *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 142–148.
8. Швець І.Б., Коваленко Т.В. *Комплексна оцінка якості управління персоналом* : монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
9. Кичко І., Ольхович М. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 31–35.
10. Смачило І.І. Антикризисное управление персоналом: особенности та основні напрямки // *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С. 360–363. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>



11. Штангрет А. М. Антикризове управління персоналом підприємства // *Наукові записки Української академії друкарства*. 2012. № 4. С. 64–68.
12. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9–13.
13. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
14. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
15. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
16. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
18. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
19. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
20. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
21. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

#### References

1. Abramova I. O. Antykryzoviy menedzhment personalu v suchasnykh realiakh rozvytku biznesu // *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). S. 6–11. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
2. Volianska-Savchuk L. V. Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2011. № 4(1). S. 153–156.
3. Voronina O. S. Antykryzove upravlinnia personalom na pidpriemstvi // *Biznes-administruvannya v umovakh turbulentnoi ekonomiky: Internet-konferentsiia KhNUMH im. O. M. Beketova*. 2015. № 2. S. 75–77. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/233> (date of access: 20.08.2023)
4. Hromko L. S. Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykryzovoi diialnosti pidpriemstva: metodolohichniy aspekt // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 36(1). S. 109–113.
5. Hurina O. V., Kyshkovska O. L., Skrypnik K. M. Modeli i metody upravlinnia personalom v umovakh kryzy // *Efektivna ekonomika*. 2019. № 12. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.11>
6. Dovhan O. V. Antykryzove upravlinnia personalom // *Efektivna ekonomika*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226> (date of access: 20.08.2023)
7. Kovalenko T. V. Antykryzove upravlinnia personalom v derzhavni orhanizatsii // *Problemy ekonomiky*. 2018. № 4. S. 142–148.
8. Shvets I. B., Kovalenko T. V. *Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom: monohrafiia*. Donetsk: DVNZ «DonNTU», 2013. 159 s.
9. Kychko I., Olkhovych M. Motyvatsiinyi chynnyk antykryzovoho upravlinnia personalom // *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2016. № 1. S. 31–35.
10. Smachylo I. I. Antykryzove upravlinnia personalom: osoblyvosti ta osnovni napriamky // *Molodyi vchenyi*. 2020. № 2 (78). S. 360–363. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
11. Shtanhret A. M. Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstva // *Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii drukarstva*. 2012. № 4. S. 64–68.
12. Yankovska L. A. Antykryzove upravlinnia personalom v umovakh orhanizatsiinykh zmin // *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. 2013. Vyp. 11. S. 9–13.
13. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.

14. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
15. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
16. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
18. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
19. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
20. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
21. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

**Смачило Валентина Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування*

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Smachylo Valentyna**

*Dr.Sc. Ec, Professor,*

*Professor at the Department of Entrepreneurship and Business Administration*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Димченко Олена Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування*

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Dymchenko Olena**

*Dr.Sc. Ec, Professor,*

*Head of the Department of Entrepreneurship and Business Administration*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Тараруєв Юрій Олександрович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування*

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Tararuiev Iurii**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Business Administration*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9248

## СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

### STATE AND TRENDS OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN UKRAINE

**Анотація.** В дослідженні проаналізовано поточні та майбутні тенденції розвитку інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва. Обґрунтована її важливість для економіки України на різних рівнях управління та сформовано основні пріоритети розвитку. Інвестиції сприяють становленню та укріпленню підприємництва та мобілізують капітал для реалізації українських проєктів. Від того, наскільки успішно економіка України буде інтегрована в Європейський союз, залежить подальша стратегія і тактика подолання кризи. Проаналізовано вклад українських та зарубіжних науковців у дослідження інвестицій та наведено недоліки невирішені питання, які потребують негайного вирішення. Обґрунтовано, що інвестиції є запорукою розвитку економіки на будь-якому рівні господарювання, до них відносяться усі види цінностей (майнового та немайнового характеру), які вкладаються громадянами, юридичними особами та державою в різноманітні об'єкти, що забезпечує прибуток (goxig) та/або досягнення соціального й екологічного ефекту. Проаналізовано суми іноземних інвестицій, які припадають на 2021 рік. Також проаналізовано окремо державне, місцеве інвестування в розрізі підтримки, яка склалася на поточний момент стосовно потреб суб'єктів підприємництва. В статті доведено, що місцева підтримка суб'єктів представлена обмежено, тому найбільш бажаною формою інвестування для країни є залучення прямих іноземні інвестиції, які визначаються як «довгострокові вкладення матеріальних засобів

компаніями-нерезидентам». Однак, величезною перепорою для залучення іноземних інвестицій є ризики, які пов'язані з воєнними діями на території України.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, суб'єкт підприємництва, капітал, розвиток.

**Summary.** The study analyzed current and future trends in the development of investment activities of business entities. Its importance for the economy of Ukraine at different levels of management is substantiated, and the main development priorities are formed. Investments contribute to the formation and strengthening of entrepreneurship and mobilize capital for the implementation of Ukrainian projects. The further strategy and tactics of overcoming the crisis depend on how successfully Ukraine's economy will be integrated into the European Union. The contribution of Ukrainian and foreign scientists to investment research is analyzed and the shortcomings and unresolved issues that require immediate resolution are given. It is substantiated that investments are a guarantee of economic development at any level of management, they include all types of values (property and non-property) that are invested by citizens, legal entities and the state in various objects that provide profit (income) and/ or achieving a social and environmental effect. The amounts of foreign investments for 2021 have been analyzed. State and local investment were also analyzed separately in terms of the current support for the needs of business entities. The article proves that local support for entities is limited, therefore the most desirable form of investment for the country is attracting foreign direct investment, which is defined as «long-term investments of material resources by non-resident companies.» However, a huge obstacle for attracting foreign investment is the risks associated with military actions on the territory of Ukraine.

**Key words:** investment activity, entrepreneurship entity, capital, development.

**Постановка проблеми.** Беззаперечно, рушійною силою розвитку підприємництва є диверсифіковане достатнє фінансування та підтримка на різних рівнях його суб'єктів. Війна в Україні суттєво змінила потреби, пріоритети та тенденції інвестування, що викликано значними руйнуваннями критичної та житлової інфраструктури, суб'єктів різних форм власності та галузей, замінуванням значних територій сільськогосподарського призначення, окупацією частини регіонів. Дослідження проблем та потреб суб'єктів підприємництва на даний момент актуалізовано через ряд опитувань, які відбуваються на національному рівні, зокрема, це опитування Дія.Бізнес та Advanter Group [1]. Пріоритети розвитку, а, відповідно й інвестування, змінилися внаслідок війни — провокується скорочення та зникнення одних галузей та поява і розквіт інших, змінюються структури, які сприяють розвитку підприємництва через створення сприятливих умов для започаткування та ведення бізнесу. Величезною проблемою скорочення зовнішнього інвестування є відсутність гарантій безпеки інвесторам через війну, що вирішується на рівні

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання тенденцій інвестування, найбільш привабливі галузі для здійснення інвестицій в Україні, в т.ч. перспективи повоєнного інвестування, висвітлювалися вітчизняними авторами в таких працях [2–4]. Колективи авторів розглядали як динаміку, так і структуру інвестицій в розрізі їх видів (капітальні, іноземні, тощо) за ряд років, охоплюючи довоєнні та воєнні періоди, формуючи рекомендації щодо перспектив та трендів інвестування в суб'єкти господарювання України з різних джерел. В роботі [5] значний акцент зроблено на інвестиційне забезпечення регіонів за рахунок іноземних інвесторів, що дозволило визначити найбільші регіони-реципієнти в Україні станом

за 2016–2020 рр. Все зазначене актуалізує систематичне вивчення поточного стану інвестиційної діяльності в Україні та трансформації проблематик його здійснення. Так, в роботі [6] проаналізовано результати матеріальних інвестицій у підприємства, у двох групах суб'єктів: що реалізували інвестиції за рахунок субсидій Європейського Союзу та фінансували інвестиції з інших джерел без використання допомоги ЄС. Проте, автор не враховував підтримку для бізнесу з боку державного та регіонального управління. Обґрунтували актуальність бюджетного інвестування для підприємств в цілому [7], при цьому, в дослідженні не враховано пропозиції щодо розробки методики проведення аудиту ефективності бюджетних інвестицій. Інвестиційні проекти, як інструменти для прийняття рішень на основі комерційного, технічного, екологічного, економічного, фінансового та соціального аналізу запропонували в дослідженні [8]. Слід зазначити, що, поряд із безсумнівними перевагами запропонованого організаційно-економічного механізму стимулювання інвестиційної діяльності питання щодо ефективності застосування різних методів моделювання розкриті не в повній мірі. Інвестиційну діяльність на виробничих підприємствах досліджували й в роботі [9], де виділили основні зовнішні фактори, які на неї впливають, не враховуючи, при цьому, внутрішні фактори, які відіграють важливу роль в економіці. Однак, питання, пов'язані з інвестиційною діяльністю в Україні розкриті не в повній мірі, що і робить дослідження актуальним.

**Мета статті.** Метою статті є вивчення стану та проблем інвестиційної діяльності суб'єктів підприємства, а також визначено тенденції їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Інвестиції є запорукою розвитку економіки на будь-якому рівні господарювання. За визначенням [10] до них відносяться

усі види цінностей (майнового та немайнового характеру), які вкладаються громадянами, юридичними особами та державою в різноманітні об’єкти, що забезпечує прибуток (дохід) та/або досягнення соціального й екологічного ефекту.

Інвестиційна діяльність як сукупність практичних дій всіх суб’єктів інвестування щодо реалізації інвестицій може бути класифікована на: державне, місцеве, іноземне, спільне, державну підтримку та інвестування від громадян та недержавного сектору, юридичних осіб колективної власності [10]. В цілому в Україні створено нормативно-правову базу регулювання відносин в інвестиційній сфері, але вона є недосконалою та потребує розвитку через суттєві трансформації, викликані, в т.ч. і війною, яку проводить Росія на території нашої держави. Необхідність таких змін прослідковується із результатів опитувань, які провадяться різноманітними установами під час війни.

Аналізуючи інвестиційну діяльність необхідно виходити як з джерел (державні, іноземні, тощо інвестиції), так і з об’єктів інвестування, які можуть бути, згідно Закону України «Про інвестиційну діяльність» [10]: «будь-яке майно, в тому числі основні фонди і оборотні кошти в усіх галузях економіки, цінні папери (крім векселів), цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об’єкти власності, а також майнові права».

Розглянемо ситуацію з державним, місцевим інвестування та підтримкою, яка склалася на поточний момент стосовно потреб суб’єктів підприємництва.

Перш за все, в дослідженнях потреб і проблем, з якими стикаються малі та середні суб’єкти підприємництва [11], проблема нестачі капіталу, ста-

ном на серпень 2023р. займає 5 місце (30,7% опитаних зазначили про це, що нижче в порівнянні з червнем — 37,5% та квітнем — 32,4%).

Загальна динаміка актуальності цієї проблеми (відсутність достатнього капіталу) з липня 2022 р. по серпень 2023р. представлена на рис. 1.

Дане опитування відображає лише потребу суб’єктів малого та середнього підприємництва, без врахування потреб на поновлення інфраструктури, житла, тощо, зруйнованих внаслідок військових дій.

Актуальність нестачі капіталу також висвітлено в опитуванні територіальних громад до обласних військових адміністрацій [12], де вона ввійшла в топ-5 (займає 4 місце). Відповідно до даного опитування відсутність достатнього капіталу включає власні та/або оборотні фонди, заощадження і характеризується такими показниками — 44,4% та 56,3% опитаних вказали на неї (відповідно — територіальні громади та обласні військові адміністрації). Саме запити в пошуку інвесторів для бізнесу є найбільш проблемними для представників влади на місцевому та регіональному рівнях [12].

За даними опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультації, потреба бізнесу в програмах доступних кредитів у серпні цього була актуальна для 27% опитаних, в той час як у січні — 32% [12]. В той же час, одна п’ята респондентів даного опитування потребують фінансової допомоги постраждалому і зруйнованому бізнесу.

В кореляції до проблеми нестачі капіталу, 20,2% опитаних зазначило, що існуючі програми кредитування, в т.ч. програма «5-7-9», є недоступною, а 15,9% відмітило недоступність і грантових програм [13]. В цілому, державною

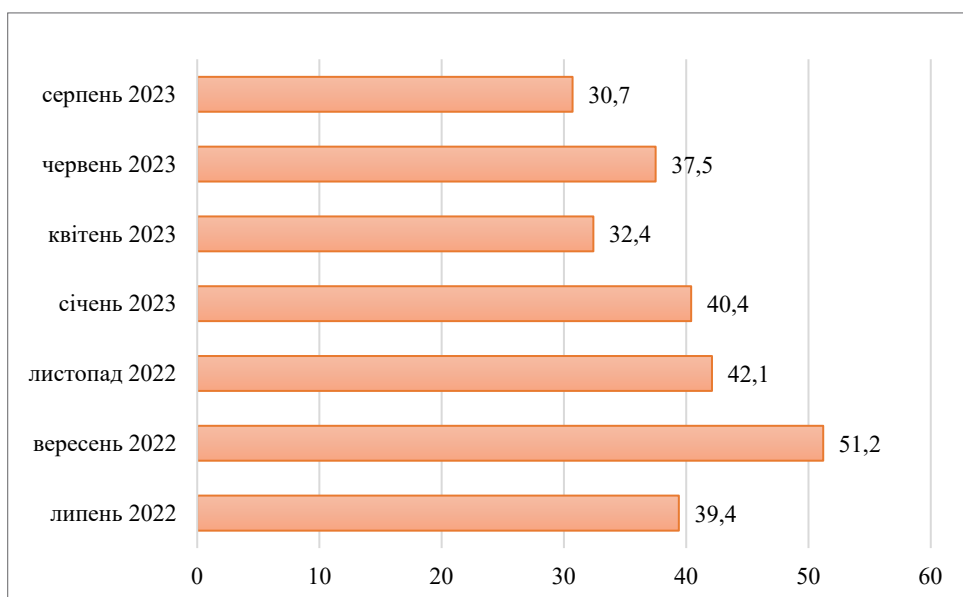


Рис. 1. Динаміка актуальності проблеми «Відсутність достатнього капіталу», % опитаних  
Джерело: [11]

допомогою різних видів скористалася невелика кількість опитаних: кредитування за програмою 5–7–9–12,4%; грантові програми (Е-робота та інші) — 4,6%; гранти від міжнародних партнерів — 3,8% [13]. Звісно, грантове фінансування не є інвестиціями як такими, але є важливим додатковим і, головне, безкоштовним ресурсом для започаткування, відновлення, підтримки та розвитку бізнесу під час війни.

Місцева підтримка суб'єктів також представлена обмежено. В 2022 році лише 17 громад виділяли ресурси на підтримку суб'єктів підприємництва з місцевих бюджетів (від 2 до 500 тис. грн), а в 2023 році — 28 громад (від 7 до 1 500 000 тис. грн) [13]. А скористалися можливістю місцевої підтримки лише 1% опитаних [13–14] суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Задля залучення іноземних інвестицій в країну, уряд розробив платформу Advantage Ukraine [15], яка містить найбільш пріоритетні сфери та інвестиційно привабливі проекти (понад понад 500 інвестиційних проектів в 10-ти галузях економіки).

Найбільш бажаною формою інвестування для країни є прямі іноземні інвестиції, які визначаються як «довгострокові вкладення матеріальних засобів компаніями-нерезидентам» [16], адже саме вони дозволяють реалізувати масштабні проекти будівництва, реконструкції, впровадження нових виробничих та управлінських технологій.

Розглянемо динаміку прямих іноземних інвестицій з та в Україну за останні 10 років — період, коли триває війна (рис. 2).

Найбільші суми іноземних інвестицій припадають на 2019 р. — 5860 млн. дол. США та на 2021 р. — 6687 млн. дол. США. Відмічаємо точки падіння прямих іноземних інвестицій в Україну,

в т.ч. до їх повернення (від'ємне значення), — 2014 р. (410 млн. дол. США), 2015 р. (–458 млн. дол. США), 2020 р. (–868 млн. дол. США) та, звісно 2022 р. — 1152 млн. дол. США.

Обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну переважають обсяги прямих інвестицій з України впродовж всього аналітичного періоду.

Величезною перепоною для залучення іноземних інвестицій є ризику, які викликані війною — ніхто не може дати гарантію, що щойно збудований об'єкт не буде зруйнований під час чергової ракетної атаки, і інвестор, не встигне отримати очікувані прибутки від вкладень. Тому керівництво України проводить перемовини з різноманітними міжнародними страховими агенціями щодо страхування інвестицій від воєнних ризиків в Україні, що є необхідною передумовою залучення іноземних інвестицій. Адже необхідні обсяги для відновлення коливаються за різними оцінками від 411 до 750 млрд. дол. США [17] і продовжують зростати. Це потребує участі міжнародних партнерів та адаптації законодавства до нових вимог. В результаті проведених перемовин щодо залучення страхових компаній, проект М10 Львівський Industrial Park отримав страхування від Міжнародного агентства з гарантування інвестицій Всесвітнього банку МІГА, з яким тривалий час велися перемовини українським урядом. Умовами страхування передбачається покриття воєнних ризиків протягом 10 років з гарантією 9,1 млн. дол [18].

**Висновки.** В даний час одним із пріоритетних напрямків розвитку економіки України є залучення іноземних інвестицій. Як показує, світовий досвід багатьох країн, приток іноземного капіталу та державне регулювання його використання позитивно впливають на економіку. Інвестиції сприяють

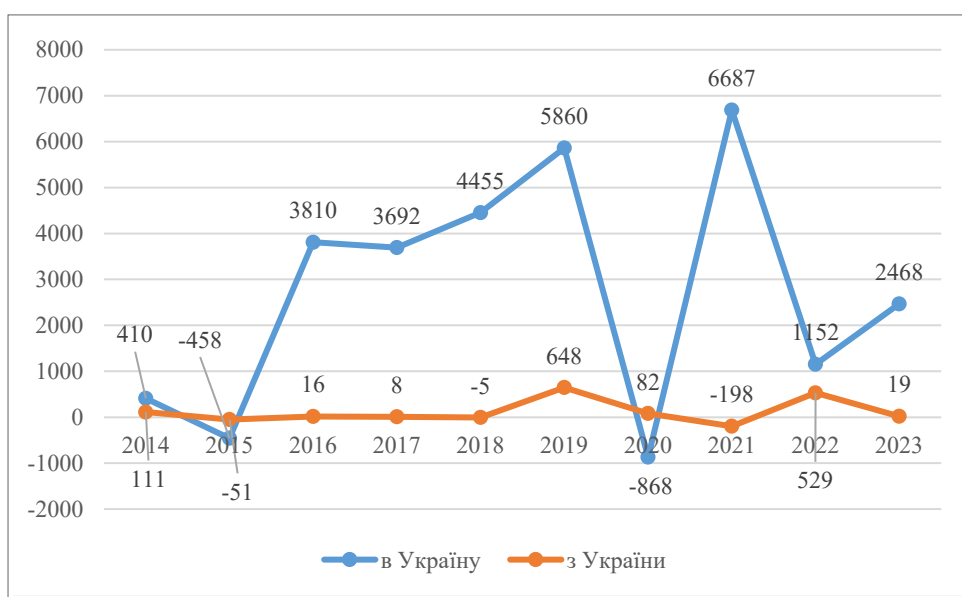


Рис. 2. Динаміка прямих іноземних інвестицій з України та в Україну, млн. дол. США  
Джерело: побудовано на основі [16]

становленню та укріпленню малого та середнього підприємства та мобілізують капітал для реалізації проєктів. Від того, наскільки успішно економіка України буде інтегрована в Європейський союз, залежить подальша стратегія і тактика подолання кризи. Отже, інвестиції є важливою та невід’ємною складовою в діяльності будь-якого суб’єкта підприємства, особливо це відчувається в воєнний період та в майбутній період післявоєнної відбудови. Однак, в цілому можна підвести підсумок, що на даний момент існуюча підтримка не є достатньою для суб’єктів підприємства, що потребує подальшого пошуку та розробки нових стратегій розвитку щодо залучення інвестицій в Україну.

### Література

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні. 2023. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni> (дата звернення: 06.10.2023).
2. Гук О., Мохонько Г., Шендерівська, Л. Тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. 29. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-35>; URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/577> (дата звернення: 06.10.2023)
3. Злотенко О.Б., Рудніченко Є.М. Аналіз динаміки та структури інвестицій промислових підприємств в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2019. Вип. 26, Ч. 1. С. 64–70.
4. Ольвінська Ю.О., Березорудський А.М. Статистичний аналіз інвестиційної діяльності суб’єктів господарювання в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. doi: [10.32702/2307-2105-2021.8.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.89); URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9156> (дата звернення: 06.10.2023).
5. Хамаїлі А. Удосконалення механізму інвестування підприємств малого та середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. doi: [10.32702/2307-2105-2021.2.199](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.199); URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8681> (дата звернення: 06.10.2023).
6. Piatkowski M.J. Results of SME Investment Activities: A Comparative Analysis among Enterprises Using and Not Using EU Subsidies in Poland. *Administrative Sciences*. 2020. 10(1), 4. P. 1–26. doi: <https://doi.org/10.3390/admsci10010004>; URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/1/4> (дата звернення: 06.10.2023).
7. Sembieva L., Ismailova A. Relevance of budget investment and definition of its concept. *Herald of Economics*. 2021. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1279> (дата звернення: 06.10.2023).
8. Andia W., Chóvez O., Gabriela M., Carhuancho L. Investment projects: definition from the process perspective. *Cuadernos de Administraciyn*. Vol. 36(66). 2020. P.161–171. doi: [10.25100/cdea.v36i66.7221](https://doi.org/10.25100/cdea.v36i66.7221).
9. Мишко О.В., Камінська А.М. Особливості управління інвестиційною діяльністю виробничих підприємств в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2021. 1(1) С. 142–147. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-17>.
10. Про інвестиційну діяльність: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 06.10.2023).
11. Інвестиційне законодавство: стан, проблеми, перспективи. *Міністерство Юстиції: вебсайт*. 2023. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_40069](https://minjust.gov.ua/m/str_40069) (дата звернення: 06.10.2023).
12. Стан та потреби бізнесу за оцінкою органів місцевої влади — дослідження. *Децентралізація: вебсайт*. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16597> (дата звернення: 06.10.2023).
13. Нове щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2023. Вип. 16. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/\\_NRES\\_August\\_2023\\_FINAL\\_UA.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/_NRES_August_2023_FINAL_UA.pdf) (дата звернення: 06.10.2023).
14. Димченко О.В., Смачило В.В., Рудаченко О.О., Хайло Я.М. Проблеми та перспективи повоєнного розвитку підприємств сфери життєзабезпечення міст з урахуванням підприємницької складової. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 108–115. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-108-115>.
15. Advantage Ukraine: вебсайт. 2023. URL: <https://advantageukraine.com/> (дата звернення: 06.10.2023).
16. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. *Міністерство фінансів України: вебсайт*. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 06.10.2023).
17. Страхування інвестицій від воєнних ризиків в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень: вебсайт*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/strakhuvannya-investytsiy-vid-voyennykh-ryzykiv-v-ukrayini> (дата звернення: 06.10.2023).
18. Індустріальний парк у Львові отримав страхування від воєнних ризиків. *Медіа-хаб «Твоє місто»*. 2023. URL: [https://tvoemisto.tv/news/industrialnyy\\_park\\_u\\_lvovi\\_otrymav\\_strahuvannya\\_vid\\_voiennyu\\_ryzykiv\\_155489.html](https://tvoemisto.tv/news/industrialnyy_park_u_lvovi_otrymav_strahuvannya_vid_voiennyu_ryzykiv_155489.html) (дата звернення: 06.10.2023).

### References

1. The state and needs of business in wartime: the results of the survey in August. (2023). URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni> (date of access: 06.10.2023).

2. Huk, O., Mohonko, G., & Shenderivska, L. (2021). Investment trends in Ukraine. *Economy and society*, 29. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-35>; URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/577> (access date: 06.10.2023)
3. Zlotenko, O.B., Rudnichenko, E.M. (2019). Analysis of the dynamics and structure of investments of industrial enterprises in Ukraine. Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University: series: International economic relations and world economy / head. ed. M.M. Palinchak. Uzhgorod: Helvetica, 26, 1, 64–70 [in Ukrainian].
4. Olvinska, Yu.O., Berezorudskiy, A.M. (2021). Statistical analysis of investment activity of business entities in Ukraine. *Efficient economy*, 8. doi: 10.32702/2307-2105-2021.8.89; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9156> (access date: 10/06/2023).
5. Hamaili A. (2021). Improvement of the investment mechanism of small and medium-sized enterprises. *Efficient economy*, 2. doi: 10.32702/2307-2105-2021.2.199; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8681> (access date: 10.06.2023).
6. Piatkowski, M.J. (2020). Results of SME Investment Activities: A Comparative Analysis among Enterprises Using and Not Using EU Subsidies in Poland. *Administrative Sciences*, 10(1), 4, 1–26. doi: <https://doi.org/10.3390/admsci10010004>; URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/1/4> (date of access: 06.10.2023).
7. Sembieva, L., Ismailova, A. (2021). Relevance of budget investment and definition of its concept. *Herald of Economics*. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1279> (access date: 06.10.2023).
8. Andia, W., Chóvez, O., Gabriela, M., Carhuacho, L. (2020). Investment projects: definition from the process perspective. *Cuadernos de Administraciyn*, 36(66), 161–171. doi: 10.25100/cdea.v36i66.7221 [in English].
9. Myshko O.V., Kaminska A.M. (2021). Osoblyvosti upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu vyrobnychkykh pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii [Peculiarities of managing investment activities of manufacturing enterprises in the conditions of economic globalization]. *Economic Forum*, 1(1), 142–147. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-17> [in Ukrainian].
10. On Investment Activity: Law of Ukraine. (1991). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 47, 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (date of access: 06.10.2023).
11. Investytsiine zakonodavstvo: stan, problemy, perspektyvy. (2023). *Ministry of Justice: website*. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_40069](https://minjust.gov.ua/m/str_40069) (date of access: 06.10.2023).
12. Stan ta potreby biznesu za otsinkoiu orhaniv mistsevoi vlady — doslidzhennia. (2023). *Decentralization: website*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16597> (date of access: 06.10.2023).
13. New monthly survey of enterprises. (2023). *Ukrainskyi biznes pid chas viiny*, 16. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/\\_NRES\\_August\\_2023\\_FINAL\\_UA.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/_NRES_August_2023_FINAL_UA.pdf) (access date: 06.10.2023).
14. Dymchenko, O. V., Smachilo, V. V., Rudachenko, O. O., Khailo, Y. M. (2023). Problemy ta perspektyvy poivoennoho rozvytku pidpriemstv sfery zhyttiezabezpechennia mist z urakhuvanniam pidpriemnytskoi skladovoi [Problems and prospects of the post-war development of enterprises in the sphere of life support of cities, taking into account the entrepreneurial component]. *Business Inform*, 1, 108–115. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-108-115> [in Ukrainian]
15. Advantage Ukraine: *website*. (2023). URL: <https://advantageukraine.com/> (date of access: 06.10.2023).
16. Priami inozemni investytsii (PII) v Ukrainu. (2023). *Ministry of Finance of Ukraine: website*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (date of access: 06.10.2023).
17. Strakhuvannia investytsii vid voiennykh ryzykiv v Ukraini. (2023). *National Institute for Strategic Studies: website*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/strakhuvannya-investytsiy-vid-voyennykh-ryzykiv-v-ukrayini> (access date: 06.10.2023).
18. Industrialnyi park u Lvovi otrymav strakhuvannia vid voiennykh ryzykiv. (2023). “*Tvoie misto*” *media hub*. URL: [https://tvoemisto.tv/news/industrialnyy\\_park\\_u\\_lvovi\\_otrymav\\_strakhuvannya\\_vid\\_voienny\\_ryzykiv\\_155489.html](https://tvoemisto.tv/news/industrialnyy_park_u_lvovi_otrymav_strakhuvannya_vid_voienny_ryzykiv_155489.html) (date of access: 06.10.2023).



УДК 368.021(477)

**Тарлопов Ігор Олегович***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара***Tarloпов Ihor***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Modeling,  
Accounting and Statistics  
Oles Honchar Dnipro National University  
ORCID: 0000-0002-5715-9675*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9332

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

### EVALUATING THE PERFORMANCE OF INSURANCE COMPANIES

**Анотація.** У статті розглянуто особливості обґрунтування оцінювання ефективності діяльності страхових компаній на основі удосконаленого методу збалансованих показників. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні теорії, концепції, гіпотези оцінювання ефективності діяльності. Доведено, повсюдно відчувається потреба у всеохоплюючій і далекосяжній моделі вимірювання ефективності, оскільки вона може надавати інформацію, орієнтовану на управління, і діяти як допоміжний інструмент у розробці, перевірці та інтерпретації стратегій розробки політики компанії для досягнення конкурентних переваг. Запропоновано застосування моделі збалансованої системи показників (BSC) у страховій організації для координації та регулювання її корпоративного бачення, місії та стратегії з ефективністю організації через взаємозв'язок різних рівнів бізнес-перспектив. Реалізовано структура для об'єднання моделей BSC і найкращого-гіршого методу (BWM) для оцінки його ефективності. Визначено, що інтегрована модель BSC-BWM може допомогти менеджерам і особам, які приймають рішення, з'ясувати та інтерпретувати конкурентну силу зазначеної компанії та, відповідно, прискорити прийняття неефективних та переконливих рішень. Результати, отримані в результаті впровадження наведених вище моделей, не тільки сприятимуть вимірюванню ефективності діяльності організації протягом певного періоду часу в кількісному вираженні, але також допоможуть особам, які приймають рішення, визначити, що слід виконувати та вимірювати в організації для посилення та підвищити його продуктивність, продуктивність і прогрес. Результати, отримані від застосування вищезазначеної моделі, також сприяють довгостроковій підтримці організації. Отже, ця інтегрована модель BSC і BWM заповнить існуючий пробіл для практичного впровадження комбінованого BSC як інструменту BWM у реальному часі. Ця модель забезпечить найновішу перспективу та рух для розгляду реальних показників бізнесу та їх оцінки. Акцентовано, ця інтегрована модель прийнята та вибрана для певної категорії бізнесу, і в майбутньому є достатньо можливостей для її застосування в різних галузях.

**Ключові слова:** система збалансованих показників, страхова послуга, корпоративна соціальна відповідальність, лояльність, ефективність.

**Summary.** The article examines the peculiarities of substantiating the assessment of the effectiveness of insurance companies based on the improved method of balanced indicators. The theoretical and methodological basis of the research is modern theories, concepts, hypotheses for evaluating the effectiveness of activities. It has been proven that there is a widespread need for a comprehensive and far-reaching performance measurement model, as it can provide management-oriented information and act as a supporting tool in the development, validation and interpretation of company policy development strategies to achieve competitive advantage. The application of the Balanced Scorecard (BSC) model in an insurance organization is proposed to coordinate and regulate its corporate vision, mission and strategy with organizational effectiveness through the interrelationship of different levels of business perspectives. A framework is implemented to combine BSC models and the best-worst method (BWM) to evaluate its performance. It is determined that the integrated BSC-BWM model can help managers and decision-makers to find out and interpret the competitive strength of the specified company and, accordingly, accelerate

*the adoption of ineffective and persuasive decisions. The results obtained from the implementation of the above models will not only help to measure the performance of the organization over a period of time in quantitative terms, but will also help decision makers to determine what should be done and measured in the organization to strengthen and improve its performance. performance and progress. The results obtained from the application of the above model also contribute to the long-term support of the organization. Hence, this integrated BSC and BWM model will fill the existing gap for the practical implementation of the combined BSC as a real-time BWM tool. This model will provide the most up-to-date perspective and movement for looking at and evaluating real-world business metrics. Emphasized, this integrated model is adopted and selected for a certain category of business, and in the future there is enough scope for its application in various industries.*

**Key words:** system of balanced indicators, insurance service, corporate social responsibility, loyalty, efficiency.

**Постановка проблеми.** Страховий сектор відіграє важливу роль у розвитку економіки будь-якої країни. Це єдиний сектор, який отримує тривалі заощадження та генерує кошти на розвиток ринку капіталу та інфраструктури, а отже, забезпечення стабільності зростанню економіки. Крім того, страхування є життєво важливою складовою для здійснення плавних операційних процесів національних економік у всьому світі. У розвинених країнах, таких як Німеччина, Англія, Швейцарія, Франція тощо. Страхування стало важливим компонентом економіки, оскільки це в основному сприяє розвитку світовому ринку.

Традиційно оцінка ефективності прогресу страхової організації здійснюється лише на основі фінансових факторів і чинників клієнта, які здебільшого є минулими показниками успіху. Майбутні рушійні сили прогресу для підприємства, як правило, охоплюються навчанням і зростанням, а також внутрішніми бізнес-перспективами моделі збалансованої системи показників (BSC) і не беруться до уваги в традиційних моделях оцінки ефективності. Модель BSC враховує як відстаючі, так і випереджаючі фактори. Провідні фактори також називають футуристичними параметрами. Вони включають внутрішню бізнес-перспективу та перспективу навчання та зростання. Модель BSC працює з цілісним та інтегрованим уявленням про бізнес. Це сучасна методика вимірювання продуктивності, розроблена для подолання недоліків традиційних систем вимірювання продуктивності. Це інструмент вимірювання продуктивності, який складається з набору показників, які полегшують уявлення підприємства про його загальну ефективність. Однак з часом модель BSC також використовувалася як інструмент стратегічного управління, оскільки вона може визначити ключові показники ефективності (KPI) компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем оцінювання ефективності діяльності страхових компаній займаються багато українських науковців. В рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі.

Абдуллаєва А. та Поплавська С. визначили внутрішні та зовнішні чинники впливу на формування доходності та прибутковості страхових компаній, а також запропоновано шляхи підвищення

ефективності діяльності страхових компаній на ринку страхових послуг України [1].

На основі отриманих результатів розрахунку Шаповал Л. П. та Кудлай К. Д. запропонували рейтинг страхових компаній за показниками рентабельності, що дасть змогу об'єктивно приймати рішення щодо ефективності діяльності компаній на страховому ринку [2].

Шірінян А. А. та Шірінян Л. В. розробили та класифікували ключові показники ефективності страхового: ціна послуги, частка адміністративних витрат, рівень страхового відшкодування, повнота страхового відшкодування, відсоток навантаження у тарифі, доступність сервісу, оперативність виплат [3].

Аналіз наукових публікацій свідчить про різноманітність досліджень у предметній тематиці. Але залишаються поза увагою недостатньо обґрунтовані імплементація моделі BSC при оцінюванні ефективності діяльності страхових компаній.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування методики оцінювання ефективності діяльності страхових компаній.

**Виклад основного матеріалу.** Найгірший метод (best-worst method — BWM) є метод багатокритеріального рішення, запропонований доктором Джафаром Резаєм у 2015 році [5]. BWM — це багатокритеріальний інструмент прийняття рішень (MCDM), розроблений для подолання недоліків раніше існуючих методів, таких як аналітичний ієрархічний процес (АІП) у 2015 році. BWM можна використовувати в різних сферах прийняття рішень, таких як охорона здоров'я, інформаційні технології, інженерія, бізнес, економіка та сільське господарство. Загалом, усюди, де метою є ранжування та вибір переваги серед набору варіантів, цей метод можна використовувати. Відповідними особливостями BWM порівняно з більшістю сучасних методів MCDM є те, що він вимагає менше порівнянь даних і веде до більш надійних, стабільних, логічних і раціональних порівнянь, що означає, що модель BWM дає більш рішучі та стабільні результати [6].

Техніка BWM використовується для вивчення набору альтернатив щодо деяких обраних критеріїв. Він заснований на систематичному попарному

порівнянні критеріїв прийняття рішення, тобто після визначення критеріїв рішення особи, що приймають рішення, або експерти обирають два критерії як найкращий критерій рішення та критерій найгіршого рішення.

Найкращий критерій — це той, який відіграє найважливішу та вирішальну роль у прийнятті рішення, тоді як найгірший критерій має протилежне значення [7]. Потім особи, які приймають рішення, висловлюють свої переваги щодо критерію найкращого рішення над усіма іншими, а також свої переваги щодо всіх інших критеріїв над критерієм найгіршого рішення, використовуючи число за попередньо визначеною шкалою від 1 до 9. Ці два набори парних порівнянь і кореляції використовуються як вхідні дані для задачі оптимізації, оптимальні результати якої є вагами критеріїв.

Завдяки огляду літератури та погляду експерта, 20 KPI, що впливають на продуктивність вибраного страхового підприємства за чотирма точками зору моделі BSC вже визначена в попередньому розділі. У цій статті кожна перспектива моделі BSC розглядається як основний критерій ефективності бізнесу. Далі, згідно з усіма основними параметрами ефективності бізнесу для вибраної організації, п'ять різних KPI розглядаються як критерії ефективності підприємницької діяльності, як показано в табл. 1.

Після перерахування чотирьох основних бізнес-параметрів і п'яти критеріїв ефективності суббізнесу для кожного з цих основних параметрів

наступним кроком є оцінка відносної ваги всіх параметрів ефективності суббізнесу. Це виконується шляхом визначення глобальних ваг чотирьох основних параметрів ефективності бізнесу. Після цього обчислюються локальні ваги критеріїв ефективності суббізнесу за кожним основним бізнес-параметром [9–10].

Після оцінки глобальних вагових коефіцієнтів для всіх чотирьох основних критеріїв ефективності бізнесу та локальних вагових коефіцієнтів 20 субпараметрів ефективності бізнесу необхідно оцінити остаточні ваги цих критеріїв ефективності суббізнесу. Наприклад, щоб оцінити остаточну вагу РАТ, його локальна вага, тобто 0,4457, множиться на глобальну вагу основних критеріїв ефективності бізнесу фінансової перспективи, під яку він потрапляє, тобто 0,4946. Таким чином, кінцева вага РАТ розраховується як 0,2205. Обчислена остаточна вага всіх критеріїв ефективності підрозділів страхової компанії наведена в табл. 2.

Після визначення порівняльної важливості всіх підрозділів діяльності для страхової компанії визначаються критерії, розробляється індекс для оцінки загальної ефективності діяльності. Для обчислення індексу вимірювання ефективності та вивчення прогресу страхової компанії щодо параметрів оцінки ефективності моделі BSC, пов'язані дані для всіх 20 визнаних показників суб'єктів господарювання необхідні критерії для двох різних періодів часу.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Між**

Таблиця 1

**Критерії ефективності страхової компанії**

Основні критерії ефективності бізнесу	Критерії ефективності суббізнесу
Клієнтська перспектива	Відсоток ринку (%) Середній час врегулювання претензій (у днях) Кількість відділень Кількість продуктів Кількість агентів
Фінансова перспектива	Трансляція адреси порту (РАТ) Коефіцієнт операційного прибутку (%) Прибуток на акцію (EPS) Потенціал глобального потепління (GWP) Виплачені вимоги
Внутрішня перспектива бізнесу	Кількість працівників Кількість виданих полісів Активи під управлінням (AUM) Кількість керованих транзакцій Сума, витрачена на діяльність на корпоративну соціальну відповідальність (КСВ)
Перспектива навчання та зростання	Індекс лояльності споживачів (NPS) Витрати на навчання Керовані операції та політика, видані в рамках тематичного ап-перцептивного тесту (ТАТ) Витрати на управління Пільгові виплати за винагороду та добробут працівників

Джерело: побудовано автором на основі даних [6; 7; 8]

Таблиця 2

Остаточна вага всіх критеріїв ефективності суббізнесу страхової компанії

Основні критерії ефективності бізнесу	Глобальна вага	Критерії ефективності суббізнесу	Локальна вага	Остаточна вага
Клієнтська перспектива	0.2796	Відсоток ринку	0.4416	0.1235
		Середній час врегулювання претензій	0.2589	0.0724
		Кількість відділень	0.1726	0.0483
		Кількість продуктів	0.0863	0.0241
		Кількість агентів	0.0406	0.0114
Фінансова перспектива	0.4946	РАТ	0.4457	0.2205
		Коефіцієнт операційного прибутку	0.2713	0.1342
		EPS	0.1357	0.0671
		GWP	0.1085	0.0537
		Виплачені вимоги	0.0388	0.0192
Внутрішня перспектива бізнесу	0.1398	AUM	0.4615	0.0645
		Кількість працівників	0.2706	0.0378
		Кількість виданих полісів	0.1353	0.0189
		Кількість керованих транзакцій	0.0902	0.0126
		Сума, витрачена на діяльність КСВ	0.0424	0.0059
Перспектива навчання та зростання	0.0860	NPS	0.4560	0.0392
		Transactions managed and	0.2606	0.0224
		Керовані операції та політика, видані в рамках ТАТ	0.1303	0.0112
		Витрати на управління	0.1042	0.0090
		Пільгові виплати за винагороду та добробут працівників	0.0489	0.0042

Джерело: авторські розрахунки

організаціями страхового сектора існує величезна конкуренція за збільшення прибутку, частки ринку та клієнтської бази, одночасно мінімізуючи операційні витрати та розробляючи та запускаючи

нові страхові продукти, які широко сприймаються клієнтами. Ця уніфікована модель BSC і BWM також може бути використана іншими організаціями різних секторів з незначними коригуваннями.

#### Література

1. Абдуллаєва А., Поплавська С. Шляхи підвищення ефективності діяльності страхових компаній на ринку страхових послуг України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1343> (дата звернення: 26.10.2023).
2. Шаповал Л. П., Кудлай К. Д. Оцінка рентабельності діяльності страхових компаній. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 38. С. 81–86.
3. Шірінян А. А., Шірінян Л. В. Ключові показники ефективності функціонування страхового ринку для покупців страхових послуг. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 226–232.
4. Опешко Н. С. Оцінка конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=5&y=2019> (дата звернення: 26.10.2023).
5. Приступа Л. А. Оцінювання фінансової стійкості страхової компанії як базис управління діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 16–22.
6. Калівошко О. М. Оцінка діяльності страхових компаній на фінансово-кредитному ринку України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1(63). С. 186–193.
7. Прасолова С. П. Оцінка особливостей формування та використання фінансових ресурсів зарубіжними страховими компаніями. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3(94). С. 88–99.

8. Алескерова Ю.В., Онуфрієць Т.С. Фінансовий менеджмент страхових компаній. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 304–307. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/20170.pdf> (дата звернення: 26.10.2023).
9. Тарлопов І.О. Статистичне оцінювання інвестиційного співробітництва між Україною та країнами ЄС. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2–1. С. 91–96. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/67> (дата звернення: 26.10.2023).
10. Тарлопов І. Статистичне оцінювання обсягу виробництва енергії з відновлюваних джерел енергії у країнах ЄС. *Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі*. 2022. С. 357–378.

#### References

1. Abdullaieva, A., & Poplavska, S. (2022). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti strakhovykh kompanii na rynku strakhovykh posluh Ukrainy [Ways to improve the efficiency of insurance companies in the market of insurance services of Ukraine]. *Economy and society*, 39. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/283000> [in Ukrainian].
2. Shapoval, L. P., & Kudlai, K. D. (2020). Otsinka rentabelnosti diialnosti strakhovykh kompanii [Assessment of profitability of insurance companies]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 38, 81–86 [in Ukrainian].
3. Shirinian, A. A., & Shirinian, L. V. (2019). Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti funktsionuvannia strakhovoho rynku dlia pokuptsiv strakhovykh posluh [Key performance indicators of the insurance market for buyers of insurance services]. *Problems of the economy*, 3(41), 226–232 [in Ukrainian].
4. Opeshko, N. S. (2019). Otsinka konkurentospromozhnosti strakhovykh kompanii [Assessment of the competitiveness of insurance companies]. *Efficient economy*, 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2019> [in Ukrainian].
5. Prystupa, L. A. (2019). Otsiniuvannia finansovoi stiikosti strakhovoi kompanii yak bazys upravlinskoi diialnosti [Assessment of the financial stability of an insurance company as a basis for management activity]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2, 16–22 [in Ukrainian].
6. Kalivoshko, O. M. (2019). Otsinka diialnosti strakhovykh kompanii na finansovo-kredytnomu rynku Ukrainy [Evaluation of the activity of insurance companies on the financial and credit market of Ukraine]. *Scientific view: economics and management*, 1(63), 186193 [in Ukrainian].
7. Prasolova, S. P. (2019). Otsinka osoblyvostei formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv zarubizhnymy strakhovymy kompaniiamy [Assessment of peculiarities of formation and use of financial resources by foreign insurance companies]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»*, 3(94), 88–99 [in Ukrainian].
8. Aleskerova, Yu. V., & Onufriets, T. S. (2019). Finansovyi menedzhment strakhovykh kompanii [Financial management of insurance companies]. *Market infrastructure*, 28, 304–307. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/20170.pdf> [in Ukrainian].
9. Tarlopov, I. O. (2021). Statystychne otsiniuvannia investytsiinoho spivrobitnytstva mizh Ukrainoiu ta krainamy YeS [Statistical assessment of investment cooperation between Ukraine and EU countries]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Science Series*, 2–1, 91–96. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/67> [in Ukrainian].
10. Tarlopov, I. (2022). Statystychne otsiniuvannia obsiahu vyrobnytstva enerhii z vidnovliuvanykh dzherel enerhii u krainakh YeS [Statistical estimation of energy production from renewable energy sources in EU countries]. *Organizational and economic aspects of development of business structures in Ukraine and the world*, 357–378 [in Ukrainian].

**Шатіло Оксана Вадимівна**  
*доктор філософії з економіки*  
*Національна академія статистики, обліку та аудиту*  
**Shatilo Oksana**  
*PhD in Economics*  
*National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9331

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **FORMATION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROCESSES AT ENTERPRISES**

**Анотація.** Важливим кроком у формуванні механізму регулювання стратегічного інноваційного розвитку підприємства стало дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників впливу з виокремленням слабких та сильних сторін, а також виявленням на цій основі можливостей та загроз для цілісного їх врахування при розробці стратегії підприємства.

Просування в часовому вимірі стратегії розвитку інноваційних процесів на підприємствах має вбудовуватись у модель інноваційної стратегії, яка охоплює чотири вертикальні рівні та окремі стадії стосовно впровадження окремих інноваційних ідей чи проєктів. В свою чергу, концептуальний підхід стосовно оцінювання відповідного інноваційного рівня новизни дає можливість визначитись стосовно прийнятності застосування того чи іншого інноваційного проєкту чи заходу на основі кожної інноваційної ідеї, а також концептуально обґрунтувати технологічну доцільність розвитку інноваційних процесів саме у визначеному напрямку. Реалізація ж обраної для впровадження стратегії згідно до окреслених етапів та стадій їх проходження за моделлю інноваційної стратегії, здійснюється із застосуванням контрольної функції відповідно до тих повноважень, якими наліяється окремий структурний підрозділ чи центр відповідальності з питань контролю.

Окрім цього, проаналізовано систему стратегічного розвитку інноваційних процесів підприємств та виявлено, що для ефективного функціонування необхідно визначити взаємодію елементів стратегічного розвитку за функціональними сферами з чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища, рівні розробки інноваційної стратегії, а також послідовність впровадження етапів стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємствах. На основі дослідження запропонована модель, а також система стратегічного розвитку даних процесів за функціональними сферами підприємств, які можуть у поєднанні практично використовуватись щодо забезпечення ефективної реалізації окремих інноваційних проєктів та інноваційних процесів загалом.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, інноваційні процеси, підприємства, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

**Summary.** An important step in the formation of the mechanism for regulating the strategic innovative development of the enterprise was the study of external and internal factors of influence with the identification of their weak and strong sides, as well as the identification of opportunities and threats on this basis for their integral consideration in the development of the enterprise's strategy.

Advancement in the temporal dimension of the strategy for the development of innovative processes at enterprises should be integrated into the model of the innovation strategy, which covers four vertical levels and separate stages in relation to the implementation of separate innovative ideas or projects. In turn, the conceptual approach to the assessment of the corresponding innovative level of novelty provides an opportunity to determine the acceptability of the application of this or that innovative project or measure based on each innovative idea, as well as to conceptually substantiate the technological expediency of the development of innovative processes in the specified direction. Implementation of the strategy chosen for implementation according to the outlined stages and stages of their passage according to the innovation strategy model, is carried out using the control function in accordance with the powers assigned to a separate structural unit or center of responsibility for control issues.

In addition, the system of strategic development of innovative processes of enterprises was analyzed and it was found that for effective functioning it is necessary to determine the interaction of elements of strategic development by functional spheres with factors of the external and internal environment, levels of innovation strategy development, as well as the sequence of implementation of the stages of strategic development of innovative processes at enterprises. Based on the research, a model and a system of strategic development of these processes by functional areas of enterprises are proposed, which can be practically used in combination to ensure the effective implementation of individual innovation projects and innovation processes in general.

**Key words:** strategy, development, innovation processes, enterprise, external environment, internal environment.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки країни є складним та багатограним процесом, який визначається не тільки природними ресурсами та діяльністю виробничого сектору держави, а й здатністю до створення ноу-хау та впровадження інновацій, які значно прискорюватимуть темпи науково-технічного розвитку країни, що, в свою чергу, створюватиме додаткові можливості для зростання добробуту громадян.

Питанням формування системи стратегічного розвитку інноваційних процесів приділялась значна увага як з боку вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Проте, незважаючи на значну кількість наданих у науковій літературі джерел, що присвячені цій проблемі, залишається певне коло недостатньо опрацьованих питань, які дедалі все більш потребують детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями формування впровадження стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємствах займалися Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Деми-

дов В.К. [1], Швець Ю.О. [2], Постова В.В. [3], Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. [4], Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. [5], Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. [6], Македон В.В., Валков В.П., Федьора С.С. [7], Юхименко В.В. [8], Шатіло О.В. [9], Олійник Ю.А. [10], Костевко В.І. [11].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є визначення елементів стратегічного розвитку за функціональними сферами з чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища, а також формування рівнів розробки інноваційної стратегії та аналіз стратегії розвитку інноваційних процесів на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** У зв'язку з цим, варто брати до уваги існування різноманітних систем управління інноваційними процесами та аналізувати їх за різними функціональними сферами в умовах дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 1).

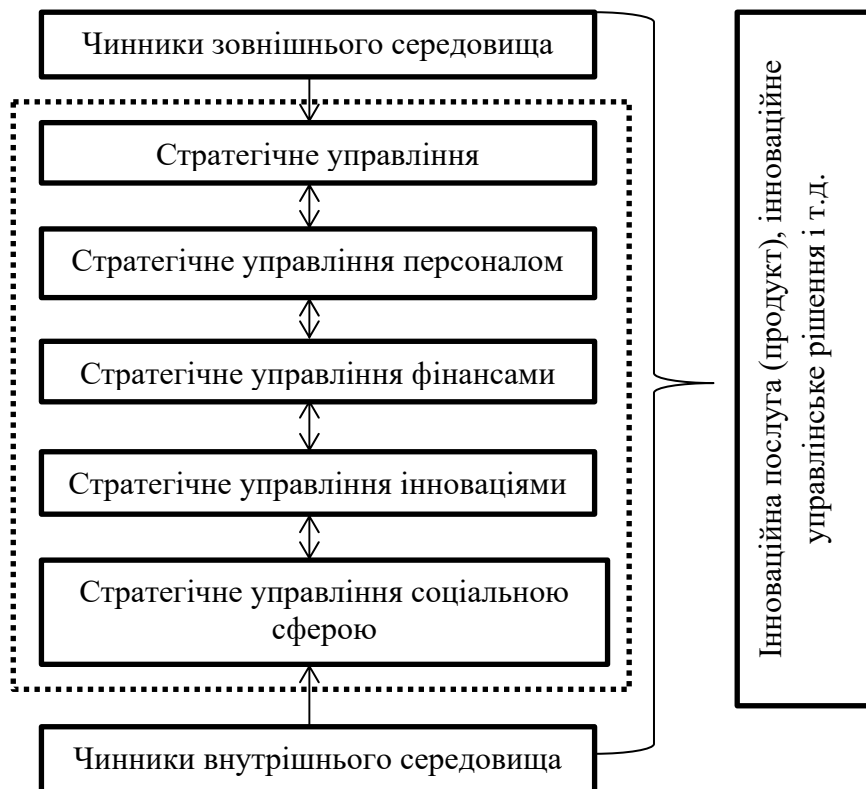


Рис. 1. Взаємодія елементів стратегічного розвитку за функціональними сферами з чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища

Джерело: побудовано автором

Не викликає сумніву, що для забезпечення і стабільного підвищення рівня власних конкурентних переваг на ринку підприємству необхідно застосовувати інноваційні процеси, які виступають каталізатором принципово нових якісних змін щодо різних видів його діяльності. Зменшення собівартості, підвищення рівня якісних характеристик щодо послуг, які надаються, або ж створення нової, навіть унікальної послуги розкриває кожному з таких підприємств широкі можливості, в першу чергу, щодо збільшення власних прибутків. Разом з тим не завжди варто акцентувати всю увагу лише на фінансових показниках діяльності підприємства, адже впровадження інноваційних процесів є необхідною умовою не тільки економічного, а і соціального розвитку як самого підприємства, так і країни в цілому. В цьому аспекті важливо аналізувати результати впровадження інновацій комплексно, розглядаючи наслідки щодо покращення соціальних стандартів стосовно і рівня доходів працівників, що зайнятій сфері.

Не можна не зазначити при цьому, що допоки єдиною успішною чи універсальною моделі інноваційної стратегії для всіх підприємств ще не створено, оскільки кожне підприємство, маючи свої окремі ресурси, різні запаси, власний потенціал, відповідну ринкову позицію, по суті є унікальним. Саме тому методи, моделі та алгоритм формування стратегії інноваційного розвитку для кожного суб'єкта господарювання можуть бути різними.

Що ж стосується моделювання, то варто не ігноруючи його засади, за яких, як правило, поєднуються незалежно від сфери застосування окремі, але в той же час взаємопов'язані між собою етапи, досконало їх аналізувати в контексті запровадження інноваційної стратегії, а саме [1; 2]:

- 1) формулювання теорії чи гіпотези;
- 2) розробка моделі для перевірки теорії чи її гіпотези;
- 3) оцінка параметрів обраної моделі;
- 4) перевірка дієвості моделі, статистичні висновки;
- 5) прогнозування на основі отриманої моделі;
- 6) застосування моделі з використанням функції контролю, тощо.

Окрім джерела нових знань, модель є прагматичним засобом послідовної організації виконання практичних і правильних дій, спрямованих на отримання найкращого за наявних умов результату представлених цілей. Отримання таких результатів досягається завдяки тому, що саме моделювання, як ніякий інший управлінський засіб, дозволяє оцінити вплив екзогенних та ендогенних факторів на майбутні результати діяльності підприємства, визначаючи при цьому можливі ризики, а також провести комплексний аналіз і на цій основі оцінити роль і внесок кожного елемента чи показника щодо обраного напрямку в контексті формування кінцевого результату.

Отже, моделювання, без сумніву, дозволяє найкращим чином вирішувати завдання стосовно вибору ефективної стратегії інноваційного розвитку [3], згідно з визначеними на підприємстві цінностями, проголошеною місією і окремими завданнями стосовно створення належного механізму реалізації програми як дієвого інструменту забезпечення поступального руху в переході від поточного стану підприємства до стану, заданого в моделі інноваційного майбутнього [4].

Для формування ж моделі інноваційної стратегії підприємства, в першу чергу, необхідно виокремити основні принципи, на яких вона має базуватися. В цьому аспекті доцільно зосередити увагу на тих, вже відомих принципах моделювання, які відображають набутий на даний час досвід щодо розроблення та використання моделей. Зокрема, йдеться про такі принципи, як:

- принцип інформаційної достатності: якщо інформація про об'єкт відсутня, то в такому випадку процес побудови моделі стає неможливим, якщо ж про об'єкт відомо все, то побудова моделі не має сенсу, а отже, для кожного об'єкту чи явища має застосовуватись критичний рівень відомостей про систему, він існує і називається рівнем інформаційної достатності;
- принцип доцільності: модель створюється для досягнення конкретної мети, яка визначається на базисному етапі моделювання;
- принцип здійсненності: модель, яка створюється, повинна забезпечувати досягнення поставленої мети з урахуванням імовірності, суттєво відмінної від нуля, і часу, при заданому граничному значенні  $P_p$  (ступеню ризику), за ймовірності щодо досягнення мети моделювання  $P(t)$ , та граничного терміну  $t$  стосовно досягнення мети, і лише тоді, коли  $P(t) > P_p$ , модель можна вважати здійсненою, тобто такою, що є придатною для застосування;
- принцип множинності моделей: модель, яка створюється, має відображати, в першу чергу, ті властивості реальної системи або явища, які впливають на очікувану ефективність, відповідно застосування окремої моделі дозволяє оцінити лише деякі складові реальності, тоді як для більш повного дослідження виникає потреба у використанні декількох моделей, які б дали змогу відобразити процес пізнання системи з різних сторін і з різним ступенем деталізації;
- принцип агрегації: як гнучкість у перебудові моделі в залежності від завдань дослідження, коли складну систему можна подати такою, що складається з підсистем, для адекватного формального описування яких придатними є деякі стандартні математичні схеми;
- принцип параметризації: як такий, що дає змогу у разі необхідності замінювати певні параметри моделі відповідними числовими величинами,



залежність значень яких виходячи із ситуації, може задаватись у вигляді таблиць, графіків або аналітичних виразів, наприклад за допомогою регресійного аналізу, що безумовно дозволить значно скоротити обсяг і тривалість моделювання, але і разом з тим — може і знизити адекватність самої моделі.

Вказані принципи, за винятком принципу множинності моделей можна вважати цілком прийнятними для врахування при формуванні моделі інноваційної стратегії інноваційного розвитку підприємств. Сам же процес розробки інноваційної стратегії для підприємств можна розглянути як певну так звану інноваційну піраміду (рис. 2.), що має містити три основні рівні. Перший рівень — це такий, що характеризується значними обсягами поступового розроблення або ж вдосконалення нерозкритих ідей, другий рівень — це пошук та набір інноваційних проєктів, а третій рівень — це вже готові найбільш перспективні за рівнем новизни проєкти, для реалізації яких будуть залучатися найбільші вагомні кошти у складі фінансових ресурсів підприємства. Взаємозв'язок цих рівнів дає можливість порівнювати їх «знизу-вгору», це, в свою чергу, допоможе менеджерам та керівництву підприємства проаналізувати поточні розробки, оцінити власні можливості та розробити перспективні напрями щодо формування стратегії інноваційного розвитку із застосуванням обраних у загальній системі елементів механізму моделей, що є ефективними для її реалізації.

Для реалізації ж моделі стратегічно розвитку інноваційних процесів на підприємствах важливо

не тільки визначити найголовніші цілі та застосувати поетапне планування інноваційних процесів, а і визначитися із застосуванням основних заходів щодо їх впровадження, обравши таку інноваційну стратегію, яка, згідно до зазначених принципів, буде і доцільною, виходячи із оцінки щодо стану діяльності підприємств. Тому підприємствам можна буде розпочинати впровадження такої інноваційної стратегії тільки якщо чітко визначитися із самою стратегією та основними її завданнями.

На першому рівні зображеної на рис. 3 моделі інноваційної стратегії підприємства, через об'єднання усіх стадій розвитку відбувається оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх чинників щодо суб'єкта підприємницької діяльності. На другому рівні модель інноваційної стратегії передбачає виконання детального опису стадій, цілей та напрямів діяльності підприємства. Саме на третьому рівні моделі розглядаються інноваційні цілі та інноваційні можливості, які підприємство може зреалізувати. І тільки на четвертому рівні моделі можна побачити отримані результати інноваційної діяльності підприємства в контексті відповідних етапів розробленої інноваційної стратегії.

Отже, зображення та процес реалізації моделі інноваційного розвитку підприємств може виглядати як комплекс багаторівневих зв'язків, які містять окремі елементи для вирішення поточних та майбутніх завдань.

З метою досягнення ефективного результату у застосуванні моделі інноваційної стратегії в кон-



Рис. 2. Рівні розробки інноваційної стратегії  
Джерело: побудовано автором

тексті поставленої мети, місії та візії підприємствам доцільно також сформулювати чіткий план її реалізації, який, зокрема, має охоплювати такі складові:

- пошук інноваційних ідей та їх реалізація у площині фінансово-господарської діяльності підприємства;
- окреслення етапів реалізації інноваційних проєктів;
- поетапність реалізації інноваційних рішень.

Зрозуміло, що серед запропонованих ідей важливо обрати найактуальнішу, яка матиме обґрунтування та доцільність впровадження в системі моделі інноваційної стратегії з дотриманням також необхідних вимог фінансового планування на підприємстві.

При побудові ефективної системи інноваційних процесів підприємств важливою і безумовною особливістю є врахування:

- специфіки діяльності кожного окремого підприємства, що невпинно сприяє соціально-економічному розвитку держави;
- екологічної складової при впровадженні інноваційних процесів;

- потреби державної підтримки у розвитку підприємств шляхом кредитування, надання субвенцій, встановлення спрощеної системи оподаткування, створення спільних соціальних програм розвитку підприємств;
- можливостей пошуку інноваційних рішень щодо поставлених завдань у впровадженні інноваційних процесів із залученням для цього провідних працівників підприємства.

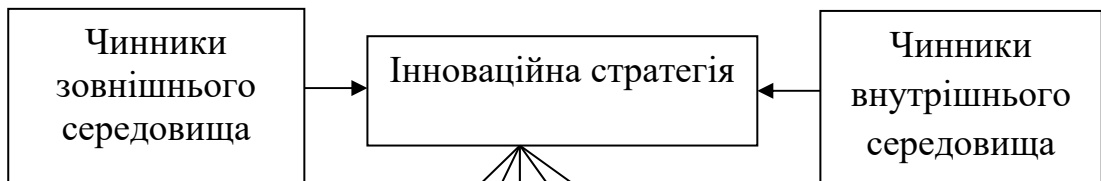
Саме з урахуванням зазначених особливостей має відбуватись вибір і впровадження стратегії розвитку інноваційних процесів на підприємствах (рис. 4).

Отже, роль інноваційної стратегії у системі управління підприємствами — це, перш за все, формування необхідних фінансових ресурсів для реалізації важливих пріоритетних інноваційних пропозицій на відповідних етапах в системі перспективного планування.

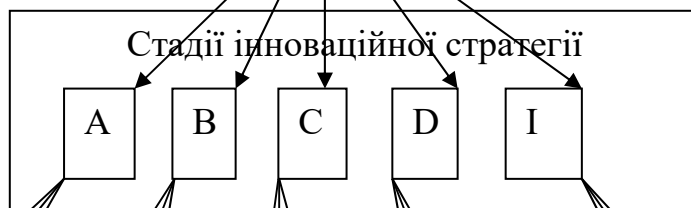
З огляду на зазначене, формування системи стратегічного розвитку на підприємствах може здійснюватися наступним чином:

- визначення місії та цілей підприємства;
- діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

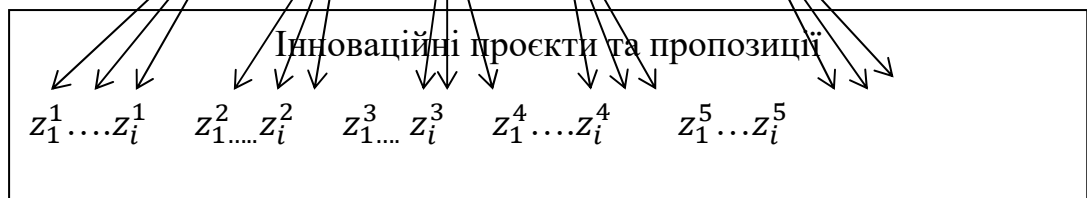
**I рівень**



**II рівень**



**III рівень**



**IV рівень**

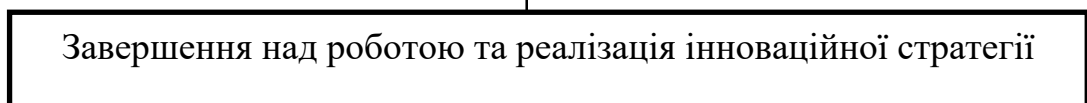


Рис. 3. Модель інноваційної стратегії на підприємствах  
 Джерело: побудовано автором за даними [5; 6; 7]

- стратегічний аналіз;
- вивчення та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- вибір стратегії та можливих альтернатив;
- впровадження та реалізація стратегії з урахуванням управління можливими змінами.

Враховуючи, що стратегічний розвиток, а разом з цим і планування, є гнучким інструментом діяльності підприємства, на кожному етапі варто проводити аналіз найбільш пріоритетних напрямів інноваційної діяльності з урахуванням комплексних змін, що можуть відбуватися у ринковому середовищі, а це, безумовно, потребує постійного необхідного коригування стратегічних орієнтирів підприємства в контексті досягнення головної мети.

Тому розробка стратегії розвитку інноваційних процесів підприємства не може обмежуватись лише витратами основного та оборотного капіталу. У запровадженні інноваційних процесів велике значення мають інформаційні та інтелектуальні ресурси, адже розробка та реалізація інноваційного змісту стратегічних рішень має спиратись на значні масиви інформації, що безперервно відбирається, систематизується і аналізується, бо без інформації, по-суті, немає і стратегії. Зрозуміло, що інформаційні ресурси підприємства тісно пов'язуються із інтелектуальними, оскільки підприємство повинно мати у своєму розпорядженні кадри, які в змозі не просто розробити черговий бізнес-план, але й визначити тенденції розвитку зовнішнього

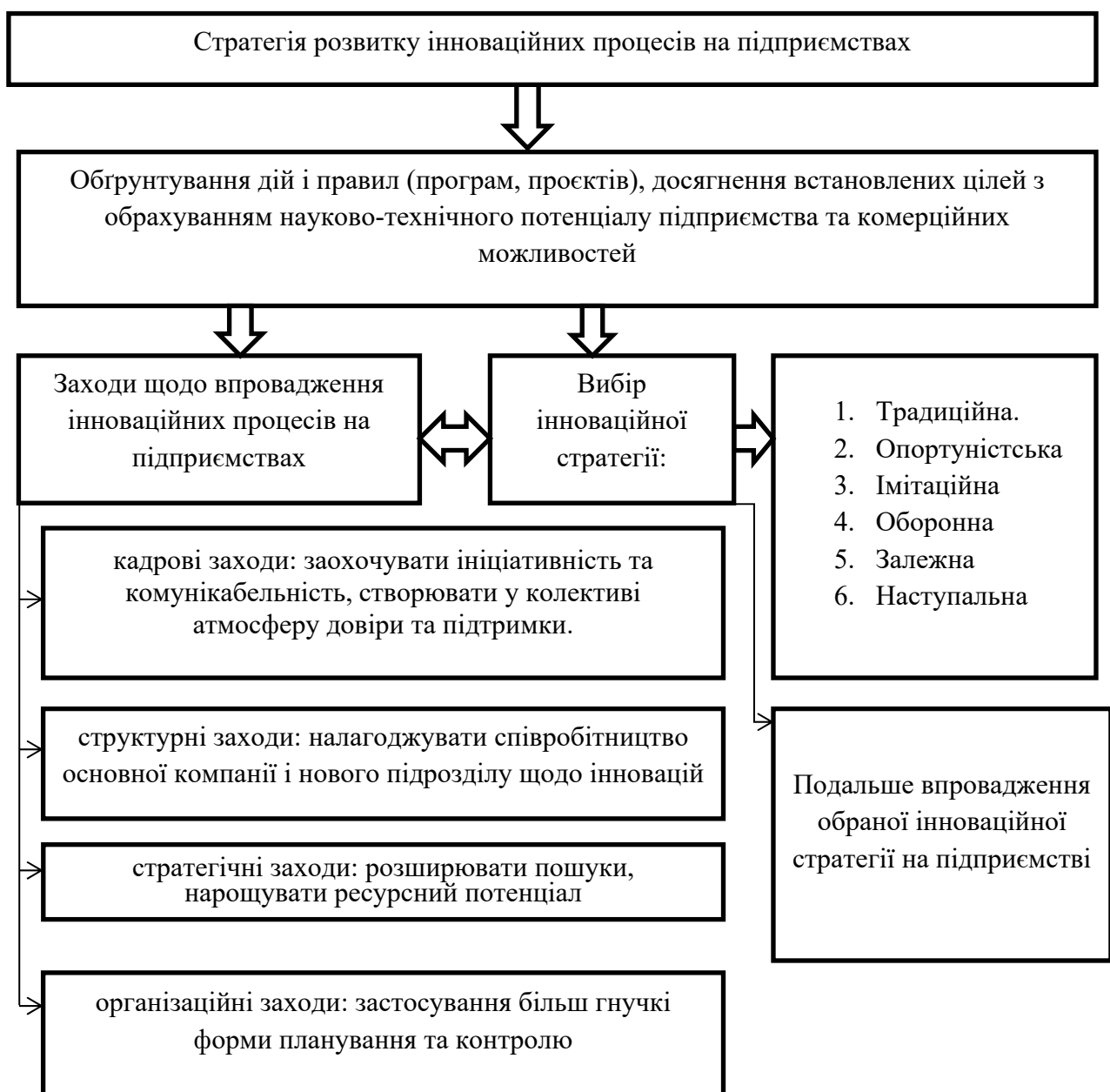


Рис. 4. Обрання з метою впровадження стратегії розвитку інноваційних процесів на підприємствах  
Джерело: побудовано автором за даними [8; 9; 10]

середовища, перспективи того або іншого бізнесу, і сформувавши в залежності від цього відповідні напрями розвитку підприємства з урахуванням також складових внутрішнього середовища, а вже на цих засадах концептуально обґрунтувати можливість нарощування власного потенціалу щодо виконання стратегічних цілей і завдань [11].

Це означає, що у системі стратегічного розвитку інноваційними процесами підприємств, чинне місце слід відводити концептуальному підходу, який має на меті не просто визначення стратегії, а детальне обґрунтування інноваційно концептуальних рішень щодо оцінки рівня їх новизни відповідно до конкретних інноваційних цілей, які

будуть впливати на досягнення і довгострокових цілей підприємства та за своїми інноваційними діями забезпечуватимуть в той же час вирішення соціально-економічних проблем окремого регіону.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, запровадження запропонованої системи є цілісною структурною складовою з регулювання інноваційних процесів на підприємствах, яку слід вважати одним з провідних і дієвих секторів в управлінні на кожному підприємстві, і яка може використовуватись для реалізації інноваційних проєктів шляхом мінімізації економічних ризиків, передачі технологій, підготовки і перепідготовки персоналу.

### Література

1. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. Ніжин, 2017. 238 с.
2. Швець Ю.О. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність стратегічного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. *Вісник ЗНУ. Сер. Економічні науки*. 2016. № 1(29) С. 26–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_5) (дата звернення: 05.09.2023).
3. Постова В.В. Формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування: дис. ... кан. економ. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2017. 247 с.
4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
5. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
6. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
7. Македон В.В., Валков В.П., Федьора С.С. Удосконалення управління ромисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1(26) С. 108–125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2019_1_11) (дата звернення: 13.07.2023).
8. Юхименко В.В. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: 08.00.04. Київ, 2014. С. 24.
9. Шатіло О. Проблеми регулювання інноваційної діяльності на підприємствах. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка. Економіка*. 2019. № 4(205). С. 54–60. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemi-regulyuvannya-innovatsiynoi-diyalnosti-na-pidpriemstvah/viewer> (дата звернення: 11.08.2023).
10. Олійник Ю.А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 182–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_12\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_25) (дата звернення: 27.08.2023).
11. Костевко В.І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2011. № 698. С. 66–73. URL: <https://oai.org.ua/index.php/record/view/134862> (дата звернення: 12.09.2023).

### References

1. Zatserkovnyi V.I., Tishaiev I.V., Demydov V.K. Metodolohiia naukovykh doslidzhen: navch. posib. Nizhyn, 2017. 238 s.
2. Shvets Yu.O. Vplyv chynnykiv zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovyshcha na efektyvnist stratehichnoho upravlinnia oborotnymy koshtamy pidpriemstv mashynobuduvannia. *Visnyk ZNU. Ser. Ekonomichni nauky*. 2016. № 1(29) S. 26–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_5) (date of access: 05.09.2023).
3. Postova V.V. Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv mashynobuduvannia: dys. ... kan. ekonom. nauk: 08.00.04. Khmelnytskyi, 2017. 247 s.
4. Dovhan L.Ie., Karakai Yu.V., Artemenko L.P. Stratehichne upravlinnia: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 440 s.
5. Stratehichne upravlinnia: navch. posib. / V.L. Dykan, V.O. Zubenko, O.V. Makovoz, I.V. Tokmakova, O.V. Shramenko. Kyiv: "Tsentr uchbovoi literatury", 2013. 272 s.

6. Rohoza M.Ie., Verhal K.Iu. Stratehichniy innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy: monohrafiia. Poltava: RVV PUET, 2011. 136 s.
7. Makedon V. V., Valkov V. P., Fedora S. S. Udoskonalennia upravlinnia romyslovyimy pidpriemstvamy na osnovi stratehii innovatsiinoho rozvytku. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*. 2019. № 1(26) S. 108–125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2019_1_11) (date of access: 13.07.2023).
8. Iukhymenko V. V. Formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv mashynobuduvannia: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ek. nauk: 08.00.04. Kyiv, 2014. S. 24.
9. Shatilo O. Problemy rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T.H. Shevchenka. Ekonomika*. 2019. № 4(205). S. 54–60. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemi-regulyuvannya-innovatsiynoyi-diyalnosti-na-pidpriemstvakh/viewer> (date of access: 11.08.2023).
10. Oliinyk Yu. A. Teoretychni zasady vyznachennia sutnosti innovatsiinykh protsesiv v Ukraini. *Biznes Inform.* 2014. № 12. С. 182–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_12\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_25) (date of access: 27.08.2023).
11. Kostevko V. I. Metodolohichni pytannia otsiniuvannia efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2011. № 698. S. 66–73. URL: <https://oai.org.ua/index.php/record/view/134862> (date of access: 12.09.2023).

**Ярмус Степан Станіславович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Yarmus Stepan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-3388-6413

**Ярмус Тарас Богданович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Yarmus Taras**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0009-0001-5419-8329

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9192

## ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## PROBLEMS OF INTRODUCING INNOVATIONS IN AN ENTERPRISE

**Анотація.** У статті розкрито проблеми, що перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві в сучасних умовах. Виявлено, що погіршення умов ведення бізнесу створює потужні стимули для інновацій. Визначено, що головною метою впровадження інновацій на підприємстві є досягнення стратегічних бізнес-цілей. Встановлено, що впровадження бізнес-інновацій сприяє: збільшенню чистого прибутку; збільшенню рентабельності інвестицій; збільшенню прибутку на акції; зменшенню витрат на портфель продуктів або послуг; розширенню можливості лояльності клієнтів; гарантуванню надходження інвестицій; підвищенню іміджу виробника нового товару чи послуги; відкриттю або забезпеченню нових ринків у країні та за кордоном. З'ясовано, що несприятливе інвестиційне середовище та низька інвестиційна привабливість унеможливають отримання достатніх інвестиційних коштів для розвитку підприємств, а також впровадження інноваційних технологій та переоснащення технологій виробництва. Встановлено, що для вдосконалення інноваційної діяльності підприємства та підвищення якості реалізації інноваційних проектів необхідні впровадити ряд заходів. Виділено фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності на підприємствах. Виокремлено основні принципи подолання перешкод у реалізації інноваційних проектів, зокрема принцип планування, принцип стратегічного інноваційного спрямування, принцип рішучості, принцип складності та принцип ефективності. З'ясовано, що важливою складовою ефективності стратегії при активізації інноваційної діяльності є стимулювання інноваційних процесів. Запропоновано у перспективі наступних років вирішити питання висвітлення основних аспектів реалізації інновацій на підприємстві. Все це потрібно врахувати у подальших дослідженнях, які доцільно проводити у напрямі удосконалення системи та інструментарію діагностики інноваційної діяльності і розвитку підприємства сучасних умовах, в умовах ризику та невизначеності.

**Ключові слова:** підприємство, інновації, бізнес-цілі, інноваційна діяльність, бізнес-процес, потенціал, розвиток підприємства.

**Summary.** The article reveals the problems that impede the introduction of innovations in enterprises in modern conditions. It has been found that deteriorating business conditions create powerful incentives for innovation. It has been determined that the main goal of introducing innovations in an enterprise is to achieve strategic business goals. It has been established that the introduction of business innovations contributes to: increasing net profit; increasing return on investment; increase in earnings on shares; reducing costs for a portfolio of products or services; expanding the possibility of customer loyalty; guaranteeing the receipt of investments; improving the image of the manufacturer of a new product or service; opening or securing new markets at home and abroad. It was found that the unfavorable investment environment and low investment attractiveness make it

*impossible to obtain sufficient investment funds for the development of enterprises, as well as the introduction of innovative technologies and re-equipment of production technologies. It has been established that in order to improve the innovative activities of an enterprise and improve the quality of implementation of innovative projects, it is necessary to introduce a number of measures. Factors that hinder the innovative activity of an enterprise are identified. The basic principles of overcoming obstacles in the implementation of innovative projects are highlighted, in particular, the principle of planning, the principle of strategic innovation direction, the principle of determination, the principle of complexity and the principle of efficiency. It has been established that an important component of the effectiveness of the strategy when enhancing innovation activity is the stimulation of innovation processes. In the future, it is proposed to resolve the issue of highlighting the main aspects of the implementation of innovations in an enterprise. All this must be taken into account in further research, which is advisable to carry out in the direction of improving the system and tools for diagnosing innovation activity and enterprise development in modern conditions, in conditions of risk and uncertainty.*

**Key words:** enterprise, innovation, business goals, innovative activity, business process, potential, enterprise development.

**Постановка проблеми.** Сучасний економічний розвиток характеризується значною конкурентною боротьбою між підприємствами різних галузей. Ці умови вимагають переходу до нових, більш ефективних методів управління, які в кінцевому підсумку залежать від багатьох факторів. На сучасному етапі економічного розвитку, глобалізації, жорсткої конкуренції та насичених ринкових умов теми розвитку та впровадження інновацій на підприємстві є дуже актуальними. Ефективна інноваційна діяльність та управління нею є основою успіху підприємств, а інновації є рушійною силою економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства. Розробка нових методів і підходів до вивчення інноваційної діяльності, впровадження нових принципів інноваційного розвитку та виявлення внутрішніх бар'єрів в підприємстві, що перешкоджають впровадженню інновацій, є невід'ємними умовами їх ефективного та прибуткового розвитку.

Саме інновації дозволяють підприємствам займати лідируючі позиції на ринку, збільшувати прибуток і вести гідну конкурентну боротьбу. Це не означає, що динамічні та інноваційні шляхи розвитку бізнесу, успіху та визнання сьогодні будуть такими ж завтра. Розробка нових підходів до вивчення інноваційних процесів, запровадження нових принципів інноваційного розвитку і, перш за все, визначення бар'єрів всередині підприємства, що обмежують впровадження інновацій, є необхідною умовою розвитку ефективності діяльності підприємства, що, зі свого боку, зумовлює актуальність тематики цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблем впровадження інновацій на підприємстві є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, вагомий внесок у дослідження і розвиток цієї теми зробили такі науковці та практики: О. Бабчинська [1], Н. Борецька [2], Є. Діденко [3], М. Заплатинський [4], І. Колодяжна [5], Т. Максимова [6], М. Погорелова [7], М. Поплавський [8], О. Продіус [9], В. Скрипник [10], О. Ткачук [11], І. Тюха [12] та інші. Також окремі теоретичні і де-

які практичні аспекти у цьому напрямі, які заслуговують на особливу увагу і потребують додаткового дослідження, представлені у наукових працях [13–29]. З урахуванням цього, за результатами дослідження з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено напрямку вивчення проблем, що перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити проблеми, що перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах макроекономічної нестабільності підприємці повинні розуміти, що економічні кризи можуть активізувати інноваційну діяльність в економіці. Погіршення умов ведення бізнесу створює потужні стимули для інновацій. Хоча прибутки низькі під час рецесії, представники бізнесу вважають інвестиції в інновації менш ризикованими, ніж інвестиції в старі продукти та технології чи борги.

Сучасні підприємства здійснюють свою діяльність у дуже складних умовах: низький попит на продукцію, висока конкуренція, високі відсотки за кредитами. Це означає, що будь-яке підприємство, яке хоче зберегти стабільність, повинно стати інноватором, але заохочення творчої праці та інноваційної діяльності своїх співробітників — це те, про що керівники підприємств не замислюються і намагаються зберегти власні прибутки за рахунок скорочення накладних витрат. Перехід керівництва до більш авторитарного прийняття рішень став частиною нових правил ведення бізнесу для підприємств.

Здатність підприємств до інновацій передбачає використання наукового та інноваційного потенціалу країни. Видатність цього рівня залежить не лише від кількості науковців у країні та установ, у яких вони працюють, але, що важливіше, від обсягу останніх знань, технологій, науково-дослідницьких і конструкторських розробок, а також останніх моделей технологій тощо. Науково-інноваційний потенціал визначає: інтенсивність і характер структурних змін комплексів (демонтаж старих сировиноємних, енергоємних виробництв,

розвиток високотехнологічних видів діяльності), прогресивність технологічного оснащення національних комплексів, ресурсозбереження; підвищення рентабельності та продуктивності праці виробництва; зростання показників фондоозброєності та фондівіддачі; активізація ролі національних індустріальних парків на міжнародній арені для експорту та впровадження інновацій [7].

Реалізація стратегій інноваційного розвитку пов'язана зі значними ризиками для підприємств, які, як правило, пов'язані з відсутністю досвіду впровадження інновацій. Крім того, вплив невизначеності у зовнішньому середовищі призводить до таких проблем, як відсутність гарантій щодо можливості реалізації технічних ідей у кінцевому продукті, невизначеність комерційної реалізації тощо, які вимагають детального прорахунку всього.

Головною метою впровадження інновацій на підприємстві є досягнення стратегічних бізнес-цілей. Невеликі зміни в діяльності підприємства або вдосконалення технології та характеристик продукту чи послуги не можна класифікувати як інновацію. Впровадження бізнес-інновацій сприяє: збільшенню чистого прибутку; збільшенню рентабельності інвестицій; збільшенню прибутку на акції; зменшенню витрат на портфель продуктів або послуг; розширенню можливості лояльності клієнтів; гарантуванню надходження інвестицій; підвищенню іміджу виробника нового товару чи послуги; відкриттю або забезпеченню нових ринків у країні та за кордоном [5].

Іншими словами, своєчасне впровадження інновацій може допомогти підприємствам зберегти наявні переваги та отримати нові в конкурентному середовищі.

Розвиваючи інноваційну діяльність, підприємства ставлять перед собою завдання виявлення та розвитку наукових можливостей, що виражаються в кількісних і якісних показниках науково-технічного потенціалу. Серед цих показників можна виділити виробничо-технологічну базу, науково-технологічну складову, інформаційні ресурси, організаційно-управлінські системи, фінансові можливості та рівень інвестицій у науково-дослідну діяльність, а також обсяг коштів, витрачених на наукові дослідження. Для забезпечення якісної роботи всіх перерахованих елементів і ефективної взаємодії цих показників дуже важливими є трудові ресурси, склад, чисельність і кваліфікація. У контексті інноваційної діяльності знання представляють цілеспрямовану спільну діяльність, яка веде до досягнення цілей. Про якість знань можна судити за якістю продукту або за якістю координації процесу. Тому знання визначають можливості підприємства, а інтелектуальні активи цінніші за фізичні активи. У цих умовах управління матеріальними активами відходить на другий план і підприємствам дово-

диться зосереджуватися на формуванні додаткових внутрішніх ресурсів знань [11].

Якщо розглядати питання впровадження інновацій всередині підприємства, а не в масштабах країни, то можна спостерігати такі моменти: відсутність власних коштів; величезні витрати на інновації; недостатність фінансової підтримки з боку держави; високий економічний ризик; недосконалість законодавчої системи; тривалий термін окупності інновацій; низькі платоспроможні вимоги до нової продукції; відсутність інформації про ринок збуту; відсутність кваліфікованих кадрів; відсутність фінансових ресурсів замовника; відсутність можливостей співпраці з іншими підприємствами та науковими установами; несприйнятливості підприємства до інновацій; брак інформації про нові технології [2; 12].

З огляду на те, можна виділити такі основні проблеми інноваційного розвитку на сучасному етапі: відсутність реальних механізмів об'єднання наявних ресурсів і їх зосередження на найбільш важливих і перспективних напрямках розвитку; відсутність зв'язку між збільшенням продажів приватних підприємств і збільшенням фінансування досліджень і розробок цими підприємствами; наявність обмежень в антимонопольному, податковому, патентному та ліцензійному законодавстві; відсталість матеріальної, науково-технічної бази [2].

Несприятливе інвестиційне середовище та низька інвестиційна привабливість унеможливають отримання достатніх інвестиційних коштів для розвитку підприємств, а також впровадження інноваційних технологій та переоснащення технологій виробництва. У більшості галузей національної економіки України існують певні проблеми, які перешкоджають ефективному впровадженню інноваційних технологій в. Протягом останнього десятиріччя Україна зіткнулася з ситуацією відсутності достатнього державного фінансування, недостатньої державної підтримки підприємств та відсутності інноваційних досліджень і розробок [10].

Варто зауважити, що підприємства не можуть самостійно подолати всі перераховані перешкоди при впровадженні інновацій. Проте на деякі з них можна вплинути та усунути лише за рахунок державної підтримки. Тому для вирішення цих проблем необхідно знайти альтернативні джерела фінансування [12].

Доцільно відзначити, що запровадження нових правил корпоративного управління, недостатня увага керівників до інноваційного розвитку підприємства та економія за рахунок накладних витрат перешкоджають розвитку інновацій та негативно впливають на стабільність підприємств в цілому [2].

Для вдосконалення інноваційної діяльності підприємства та підвищення якості реалізації інноваційних проектів необхідні такі заходи:



впровадження системи постійного вдосконалення; удосконалення систем стимулювання та мотивації для просування інновацій; подолання опору працівників інноваціям; зміна внутрішніх і зовнішніх систем збору маркетингової інформації; удосконалення стратегічного управління підприємствами, регламентація процедур розробки, тестування, затвердження, впровадження та моніторингу інноваційних проектів. Важливою частиною реалізації інноваційної політики підприємства є інноваційна мотивація. Це набір потреб і стимулів, які спонукають виробників активно розробляти та продавати інновації [9].

Для подолання перешкод у впровадженні інновацій на підприємствах рекомендується залучати до створення інновацій творчих людей з різнобічним мисленням, використовувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації та дотримуватись принципів планування роботи, а також чітко визначати цілі та керувати реалізацією стратегічного плану інноваційної політики підприємства.

Фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності на підприємствах: брак коштів для фінансування інноваційних проектів, слабкість матеріально-технічної та науково-технічної бази, брак резервних потужностей, переважання прибутків поточного виробництва; обмеження антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентного та ліцензійного законодавства; такі наслідки, як зміна статусу працівника, необхідність пошуку нової роботи, перебудова нової роботи, перебудова існуючих способів діяльності, порушення існуючих поведінкових стереотипів і традицій, страх невизначеності, страх покарання за невдачу; встановлення організаційної структури підприємства, надмірна централізація, авторитарний стиль управління, домінування вертикального інформаційного потоку, закритість відділів, безпека планування, орієнтація на існуючі ринки, нагадування про короткостроковий період фокусування, труднощі узгодження інтересів учасників інноваційного процесу; відсутність власного капіталу та позикових коштів для впровадження інноваційної продукції; незавершеність чинного законодавства щодо фінансування інноваційних програм та податкових пільг; недостатня участь державних і регіональних органів в управлінні, координації та контролі роботи з реалізації інноваційних проектів; неврахування позитивного іноземного досвіду щодо пільгового оподаткування та довгострокового пільгового кредитування проектів на державному та місцевому рівнях [5; 7].

Доцільно виділити такі основні принципи подолання перешкод у реалізації інноваційних проектів, як:

1. Принцип планування. Це включає постійне планування інноваційної діяльності підприємства та розробку інноваційних проектів з урахуванням

правових, науково-технічних тенденцій розвитку, фінансових і кадрових ресурсів підприємства, а також динамічного зовнішнього середовища. План інноваційної діяльності повинен збігатися із загальним планом підприємства.

2. Принцип стратегічного інноваційного спрямування. Керівники підприємств повинні передбачити ринкові умови та розробити чітку довгострокову інноваційну стратегію, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку.

3. Принцип рішучості. Чітке розуміння того, для чого реалізується інноваційний проект, допоможе визначити, як досягти поставлених цілей, керувати всім інноваційним процесом, ефективно використовувати ресурси підприємства та уникати непотрібних дій при впровадженні інновацій.

4. Принцип складності. Це врахування всіх внутрішніх чинників підприємства, тобто технологій, що використовуються при реалізації інноваційних проектів, організаційної структури, організаційної культури тощо. Особливу увагу слід приділити співробітникам підприємства, тобто спеціалістам з новими підходами.

5. Принцип ефективності. Кінцева мета просування інноваційних проектів повинна бути представлена в відповідному вигляді з урахуванням максимальної та мінімальної ефективності [6].

Важливою складовою ефективності стратегії при активізації інноваційної діяльності є стимулювання інноваційних процесів. Мається на увазі сукупність форм і методів, що спонукають підприємства до впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) і підприємства в цілому. На основі аналізу наукових досліджень доцільно виділити наступні ключові напрямки підтримки впровадження інновацій на підприємства:

- 1) стимулювання попиту на інноваційну продукцію;
- 2) сприяння виробництву продукту або діяльності з розробки шляхом впровадження у виробництво результатів інтелектуальної діяльності, пов'язаної з пріоритетними напрямками науки, техніки та технологічного розвитку або важливими технологіями;
- 3) спрощення діяльності, використовуючи найкращі технології у виробництві;
- 4) надання фінансової підтримки підприємствам, які здійснюють інноваційну діяльність у сфері надання інжинірингових послуг та реалізації проектів підвищення безпеки виробничих середовищ [3].

Відповідно до сучасної практики ведення бізнесу, значна кількість підприємств вже здійснила часткову оптимізацію виробництва, управління та проектною діяльністю, що технічно та економічно виправдано. Однак навіть за цих заходів ефективність підприємств залишається нижчою порівняно з іноземними конкурентами, оскільки процес

оновлення часто не пов'язаний з інноваційним процесом та реалізацією інноваційних проектів. Отже, завдяки правильній побудові та реалізації інноваційних проектів можна набагато ефективніше використовувати потенціал вітчизняних підприємств і зменшити відставання від іноземних.

Щоб успішно керувати інноваційним проектом, необхідно дотримуватися таких принципів: застосовувати сучасний підхід до управління проектами; визначати та документувати всі рішення, враховуючи можливі ризики та форс-мажорні ситуації; розробити чітку структуру проекту та забезпеченість часом; встановити загальні відомості про кроки проекту та напрямок до кінцевої мети; сприяти забезпеченню різними видами ресурсів, необхідних для реалізації: фінансовими, інформаційними, матеріальними, трудовими [1].

Зараз витрати на впровадження та придбання інновацій є високими, а довгостроковий характер інвестицій призводить до недостатнього фінансування інноваційної діяльності підприємств. При цьому підприємства часто не мають власних ресурсів для фінансування свого розвитку, а можливості отримувати фінансування із зовнішніх джерел обмежені.

Основними факторами, що призводять до проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств, є: недостатність власних коштів у підприємств; міграція інвесторів-нерезидентів з інноваційних фінансових ринків, які не поспішають вкладати ресурси в економіку; відсутня державна підтримка інноваційної діяльності, яка б сприяла розвитку інноваційної інфраструктури [4].

Враховуючи наявні проблеми у сфері інноваційної діяльності, особливо щодо фінансування, можна запропонувати наступні варіанти вирішення: розробка комплексних інвестиційних проектів на державному рівні; на законодавчому рівні запровадження механізмів пільгового оподаткування інноваційної продукції підприємств, що сприяє розширенню власних джерел фінансування; запровадження податкових пільг на інвестиції для

пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; розробка та впровадження (довгострокових) пільгових банківських процентних програм для кредитування інноваційних підприємств; покращення інвестиційного середовища країни для залучення іноземних інвестицій; розвиток інших форм фінансової підтримки інноваційної діяльності; стимулювання інтересу приватних інвесторів шляхом розширення широкої нормативної підтримки інноваційної діяльності; надання субсидій, пільгових кредитів та гарантій інвесторам, які займаються фінансуванням інноваційної діяльності [4].

З огляду на те, для вирішення проблеми інноваційного розвитку підприємств необхідно: розробити та реалізувати ефективні програми сприяння та підтримки інноваційних розробок на національному рівні; забезпечити надання державних гарантій для проектів, пов'язаних із впровадженням сучасних технологічних процесів, у тому числі маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних; забезпечити створення сприятливого інвестиційного середовища, що дозволяє іноземним інвесторам залучати кошти на світових фінансових ринках, сукупні активи яких у кілька разів перевищують світовий ВВП [8].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–29], підсумовуючи, доцільно відзначити, що питання вирішення проблем, при впровадженні інновацій на підприємстві є особливо актуальною темою сьогодення. В контексті цього виокремлено ряд основних проблем, що перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві, виділено основні шляхи подолання зазначених проблем. Виявлено, що важливу роль в процесі вирішення проблем впровадження інновацій на підприємстві відіграє вирішення проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Все це потрібно врахувати у подальших дослідженнях, які доцільно проводити у напрямі удосконалення системи та інструментарію діагностики інноваційної діяльності і розвитку підприємства сучасних умовах, в умовах ризику та невизначеності.

#### Література

1. Бабчинська О.І., Кашина О.О. Характеристика основних особливостей впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2(1). С. 99–102.
2. Борецька Н.П., Якимчук І.Ю. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах // *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: Матеріали наук. практ. інтернет-конф. (м. Київ, 24.05.2017 р.)*. Київ : КНУТД, 2017. С. 14–17.
3. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості // *Ефективна економіка*. 2019. № 1. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.52>
4. Заплатинський М.В. Проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні // *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 83–90. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.4.83>

5. Колодяжна І.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18(2). С. 58–62.
6. Максимова Т.С., Філімонова О.В., Лиштван К.В. Формування інноваційної політики на підприємстві // *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2(20). С. 181–183.
7. Погорелова Т.О. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та напрями їх вирішення // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 46(1267). С. 87–91.
8. Поплавський М.В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної активності підприємств України на сучасному етапі // *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2017. Вип. 17. С. 83–90.
9. Продіус О.І. Проблеми та перспективи впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 19(2). С. 91–95.
10. Скрипник В.В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 19–24. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>
11. Ткачук О.М., Германюк Н.В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства // *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 90–99. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>
12. Тюха І.В., Кузнецова В.А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах // *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4545> (дата звернення: 01.10.2023).
13. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
14. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
15. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
16. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
18. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
19. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
20. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
21. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
22. Ареф'єва О. *Управління потенціалом розвитку промислових підприємств* : монографія. Київ : ГРОТ, 2004. 200 с.
23. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. *Розвиток підприємства: управління змінами та інновації* : монографія. Харків : АдВА, 2009. 435 с.
24. Воронкова А.Е. *Діагностика стану підприємства: теорія і практика* : монографія. Харків : ВД «ІН-ЖЕК», 2006. 448 с.
25. Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. *Комплексна економічна діагностика підприємства* : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
26. Погорелов Ю.С. *Оцінювання та моделювання розвитку підприємства* : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.
27. Репіна І.М. *Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління* : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 274 с.

28. Швиданенко Г. О., Олексик О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 192 с.

29. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.

#### References

1. Babchynska O. I., Kashyna O. O. Kharakterystyka osnovnykh osoblyvostei vprovadzhennia innovatsiinykh proektiv na vitchyznianskykh pidpryemstvakh // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. № 2(1). S. 99–102.

2. Boretska N. P., Yakymchuk I. Yu. Problemy vprovadzhennia innovatsii na pidpryemstvakh // *Suchasni determinanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini: Materialy nauk. prakt. internet-konf. (m. Kyiv, 24.05.2017 r.)*. Kyiv: KNUTD, 2017. S. 14–17.

3. Didenko Ye. O., Motorna Yu. S. Protsey innovatsiinoho rozvytku pidpryemstva ta yoho osoblyvosti // *Efektivna ekonomika*. 2019. № 1. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.52>

4. Zaplatynskiy M. V. Problemy finansovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpryemstv v Ukraini // *Ahrosvit*. 2020. № 4. S. 83–90. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.4.83>

5. Kolodiazna I. V. Rozvytok innovatsiinoi diialnosti pidpryemstva v umovakh konkurentsii // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2018. Vyp. 18(2). S. 58–62.

6. Maksymova T. S., Filimonova O. V., Lyshtvan K. V. Formuvannia innovatsiinoi polityky na pidpryemstvi // *Ekonomichni visnyk Donbasu*. 2010. № 2(20). S. 181–183.

7. Pohorielova T. O. Innovatsiina diialnist pidpryemstv: problemy ta napriamy yikh vyrishennia // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. Kharkiv: NTU «KhPI». 2017. № 46(1267). S. 87–91.

8. Poplavskiy M. V. Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi aktyvnosti pidpryemstv Ukrainy na suchasnomu etapi // *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovrody «Ekonomika»*. 2017. Vyp. 17. S. 83–90.

9. Prodius O. I. Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia innovatsiinykh proektiv na vitchyznianskykh pidpryemstvakh // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2016. Vyp. 19(2). S. 91–95.

10. Skrypnik V. V. Innovatsiinyi rozvytok ahrarnykh pidpryemstv Ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku // *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2021. № 20. S. 19–24. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>

11. Tkachuk O. M., Hermaniuk N. V. Suchasne udoskonalennia innovatsiinoi diialnosti pidpryemstva // *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. № 4(40). S. 90–99. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>

12. Tiukha I. V., Kuznietsova V. A. Problemy innovatsiinoi diialnosti v Ukraini ta na vitchyznianskykh pidpryemstvakh // *Efektivna ekonomika*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4545> (date of access: 01.10.2023).

13. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.

14. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>

15. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>

16. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>

17. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>

18. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

19. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>

20. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
21. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
22. Arefieva O. *Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpryemstv*: monohrafiia. Kyiv: HROT, 2004. 200 s.
23. Voronkov D.K., Pohorelov Y.S. *Rozvytok pidpryemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii*: monohrafiia. Kharkiv: AdvA, 2009. 435 s.
24. Voronkova A.E. *Diahnostyka stanu pidpryemstva: teoriia i praktyka*: monohrafiia. Kharkiv: VD “INZhEK”, 2006. 448 s.
25. Kryvoviazuk I.V., Bozhydarnik T.V. *Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpryemstva*: monohrafiia. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012. 226 s.
26. Pohorelov Y.S. *Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidpryemstva*: monohrafiia. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.
27. Riepina I.M. *Aktyvy pidpryemstva: taksonomiia, diahnostyka ta upravlinnia*: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 2012. 274 s.
28. Shvydanenko H.O., Oleksyk O.I. *Suchasna tekhnolohiia diahnostyky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpryemstva*: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 2002. 192 s.
29. Melnyk O.H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpryemstv: polikryterialna kontseptsiiia ta instrumentarii*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.

УДК 658.14-027.45-048.93 (477) (043.5)

**Яструбецька Леся Сергіївна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Yastrubetska Lesya**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit  
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0000-0001-6632-070X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-10-9333

## МЕТОД ІСТОРИЧНОЇ АБДУКЦІЇ У ДОСЛІДЖЕННІ ГІБРИДНИХ АГРЕСІЙ НА МІЖДЕРЖАВНОМУ РІВНІ ТА В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

## THE HISTORICAL ABDUCTION METHOD IN THE STUDY OF HYBRID CONFLICTS AT THE INTERSTATE LEVEL AND IN BUSINESS ACTIVITY

**Анотація.** В статті обґрунтовано актуальність дослідження конфліктів нового типу, які набули поширення як на міждержавному рівні, так і в діяльності суб'єктів підприємництва. Автором акцентовано на важливості застосування системного міждисциплінарного підходу в науковому пізнанні чинників розвитку гібридних протистоянь з огляду на їх множинність та складність. Аргументовано необхідність оновлення й доповнення теоретико-методологічного інструментарію дослідження проблематики розвитку міждержавних гібридних агресій й гібридних фінансових конфліктів у підприємницькій діяльності, враховуючи її незначний ступінь вивчення на сьогодні. З цією метою запропоновано використовувати метод історичної абдукції, сформований на двокомпонентному поєднанні фактору часу при розкритті умов виникнення, формування й розвитку гібридних конфліктів й фактору встановлення абдуктивного висновку, що ґрунтується на міркуванні від наявних даних до вибору однієї із альтернативних гіпотез, яка пояснює їх найкраще. Використання методу історичної абдукції автором проілюстровано на прикладі гібридних агресій на міждержавному рівні (гібридна війна росії проти України) та на рівні ділових одиниць (рейдерство).

**Ключові слова:** безпека, національна безпека, фінансова безпека держави та суб'єктів підприємництва, гібридна агресія, гібридні фінансові конфлікти, метод історичної абдукції.

**Summary.** The article focuses on significant radical and irreversible changes that the global security situation has undergone in recent years. It is argued that modern interstate confrontations are characterized by the use of a set of militaries, quasi-military, diplomatic, financial-economic, informational, historical-ideological, cultural and other means in order to achieve strategic political goals. This led to the emergence of new challenges and threats both to the national security of individual states and enterprises, and to international security as a whole. Therefore, the author substantiated the relevance of the study of hybrid conflicts and the need to develop and constantly update and supplement the theoretical and methodological tools for their knowledge both at the state level and in business activity, taking into account the insignificant degree of their study.

The author emphasized the importance of using a systemic interdisciplinary approach in the scientific knowledge of the factors of the development of hybrid confrontations in view of their multiplicity and complexity. Systemicity in this case will be manifested primarily in the unification of a number of approaches to solving security problems, which will help to ensure a synergy effect – an increase in the effectiveness of research as a result of the integration of scientific knowledge methods into a single system and, as a result, the discovery of fundamentally new patterns of development of security factors, in particular hybrid conflicts. Using a combination of methods of scientific knowledge will make it possible to find an optimal or alternative path to scientific truth.

Therefore, the article states that the study of the peculiarities of ensuring national security, in particular the financial security of the state and business entities, hybrid financial conflicts as their destabilizing factor, should be based on both general scientific methods, which are used for various sciences, and special ones – when solutions of applied scientific problems. The

research uses a set of general scientific and empirical methods of scientific knowledge, including: theoretical generalization, induction and deduction, the method of scientific abstraction, grouping and systematization, analysis and synthesis, the method of comparison, the method of graphic visualization and others.

The article proposes to use the method of historical abduction, formed on a two-component combination of the time factor when studying the conditions for the emergence, formation and development of hybrid conflicts and the factor of establishing an abductive conclusion, which is based on reasoning from the available data before choosing one of the alternative hypotheses that best explains them. The author's use of the method of historical abduction is illustrated on the example of hybrid aggressions at the interstate level (hybrid war of Russia against Ukraine) and at the level of business units (raiding).

**Key words:** security, national security, financial security of the state and business entities, hybrid aggression, hybrid financial conflicts, the method of historical abduction.

**Постановка проблеми.** Впродовж останніх років глобальна ситуація у сфері безпеки зазнала суттєвих радикальних і незворотних змін. Міждержавні протистояння набули нового формату — гібридного, що характеризується використанням сукупності мілітарних, квазімілітарних, дипломатичних, фінансово-економічних, інформаційних, історико-ідеологічних, культурних та інших засобів з метою досягнення стратегічних політичних цілей. Це зумовило появу нових викликів й загроз як національній безпеці окремих держав, суб'єктів господарювання, так і міжнародній безпеці в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню природи гібридних конфліктів присвятили свої праці такі вітчизняні та іноземні вчені: О. Базалук [1], В. Бірчак [2], В. В'ятрович [3], В. Горбулін [9], Р. Додонов [5], С. Рябенко [2], Р. Вернсбі [14], К. Каунерт [11], Дж. А. Ларсен [12], Г. Ласконьяріас [12], Є. Магда [7], Є. Марчук [8], А. Рач [13], Ш. Р. Рівз [14], М. Тараненко [10], Е. Фолі [11], І. Ярош [10] та низка інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, в Україні багатолітня російська гібридна агресія перейшла в гостру фазу — повномасштабне вторгнення, спричинивши сукупність руйнівних наслідків для усіх сфер життєдіяльності суспільства та держави. Деструктивного впливу різного масштабу зазнали вітчизняні суб'єкти підприємництва, які стикнулись із загрозами їх фінансовій безпеці, досвіду протидії яким ще на сьогодні в повній мірі не напрацьовано.

**Формулювання цілей статті.** Це актуалізувало потребу розроблення теоретико-методологічного інструментарію вивчення гібридних конфліктів як на рівні держави, так і в підприємницькій діяльності й зумовило мету статті — обґрунтування методу історичної абдукції та доцільності його використання в науковому пізнанні гібридних агресій і їхнього впливу на національну безпеку й фінансову безпеку держави й суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу статті.** Система методів вивчення засад забезпечення національної безпеки та усіх її складових потребує постійного оновлення в зв'язку з множинністю та складністю чинників їх формування й появою нового типу

загроз. Окрім того, проблематика розвитку міждержавних гібридних агресій й гібридних фінансових конфліктів у підприємницькій діяльності на сьогодні є ще малодослідженою й методологічний інструментарій її пізнання перебуває на стадії становлення. Це зумовлює необхідність врахування при вивченні гібридних протистоянь системного міждисциплінарного підходу. Системність у цьому випадку передбачає об'єднання низки підходів до вирішення проблем безпеки, що допоможе забезпечити ефект синергії — зростання ефективності дослідження в результаті інтеграції методів наукового пізнання в єдину систему та виявлення внаслідок цього принципово нових закономірностей розвитку безпекових чинників, зокрема гібридних конфліктів. Використання комбінації методів наукового пізнання дасть можливість знайти оптимальний або альтернативний до наявних, шлях до наукової істини. Відтак, дослідження чинників забезпечення національної безпеки, зокрема фінансової безпеки держави й суб'єктів підприємництва, повинно ґрунтуватись як на загальнонаукових методах (індукції, дедукції, формалізації, абстрагування, аналізу та синтезу, систематизації, узагальнення, моделювання тощо), які застосовують для різних наук, так і на спеціальних — при розв'язанні прикладних наукових завдань.

Враховуючи міждисциплінарний підхід розкриття усіх аспектів забезпечення національної безпеки, зокрема фінансової безпеки держави й суб'єктів підприємництва, крім економічних методів, необхідно використовувати методи, що застосовують у дослідженнях таких наук, як конфліктологія, соціологія, психологія, право, політологія, історія, філософія, менеджмент, інформатика, математика тощо.

Методологічні основи конфліктології зорієнтовані на вивчення конфліктів і причин, що сприяють їх виникненню, на розкриття закономірностей розвитку та пошук шляхів розв'язання. Значного поширення у вивченні конфліктів набули методи опитування, зокрема шляхом формування опитувальника з необхідними для розкриття питаннями та здійснення анкетування. Одночасно з опитуванням доцільним є використання експертного методу для встановлення оцінки отриманих результатів анкетування.

Важливим у контексті вивчення гібридних фінансових конфліктів є використання математичних прийомів. Підтвердженням цього є своєрідне поняття «математика конфлікту», яке ввели американські математики Дж. Непман та О. Моргенштерн у 1944 році. Математичні моделі допомагають виявити приховані закономірності функціонування конфліктних взаємовідносин, а опрацювання великого обсягу статистичного матеріалу сприяє формуванню чітких та достовірних результатів. Для моделювання узгодження інтересів конфліктуючих сторін використовують теорію ігор. Метою застосування цього інструменту математичного апарату є визначення інтересів учасників конфлікту, знаходження можливих варіантів узгодження їхніх інтересів і прогнозування розвитку подій відповідно до зробленого конфліктерами вибору.

Значущим у дослідженні безпекових чинників є історичний метод, заснований на вивченні виникнення, формування та розвитку об'єктів у хронологічній послідовності, а також логічний метод, що передбачає відтворення, реконструювання в мисленні складного об'єкта. При використанні логічного методу в дослідженні проблем безпеки відбувається абстрагування від усіх історичних випадків до виокремлення тих, що є найбільш вагомими, визначальними та істотними. Водночас, погоджуємося з А. Грабченко, В. Федорович, Я. Гаращенко, що історичний і логічний методи наукового пізнання використовуються тільки там, де так чи інакше предметом дослідження стає історія об'єкта [4, с. 30]. Відтак, у випадку дослідження розвитку гібридних агресій та гібридних фінансових конфліктів у контексті забезпечення фінансової безпеки ділових одиниць, цей метод становитиме суттєве значення для формування й перевірки гіпотез і формулювання відповідних висновків.

Цікавим та корисним, на наш погляд, серед загальнонаукових методів дослідження поряд з індукцією й дедукцією є використання також абдукції. Вперше абдукцію як метод дослідження виділив Ч. Пірс, який уважав, що відбираючи з величезної кількості гіпотез найсуттєвіші, дослідники реалізують «абдукційний інстинкт», без якого розвиток науки неможливий. Згідно з таким баченням методологія науки має розумітися як взаємодія абдукції (прийняття правдоподібних гіпотез, які можна пояснити); індукції (реалізації емпіричного тестування висунутих гіпотез) і дедукції (методу, шляхом якого з прийнятих гіпотез виводять нові твердження). На думку вченого, всі ідеї наукового пізнання виникають шляхом абдукції, яка складається з вивчення фактів, встановлення взаємозв'язку між ними й висловлення гіпотези, що їх пояснює. Учений створив ідейний ескіз теорії міркування, яка пізніше була розвинута в дослідженнях зі штучного інтелекту, де

абдуктивний висновок є видом автоматизованого правдоподібного міркування [6].

На перший погляд може здатися, що абдукція не відрізняється від індукції, у якій висновок роблять на основі узагальнених фактів і тому також має характер гіпотези. Водночас індукція визначає факти, що мають певну загальну ознаку, але не пояснює їх. Відтак, абдуктивне міркування широко використовується як у повсякденному мисленні, так і у всіх випадках, коли доводиться звертатися до гіпотез. Для прикладу, коли медики встановлюють діагноз на основі низки симптомів захворювання, вони роблять абдуктивний висновок, тобто, розглядаючи симптоми як взаємозалежну систему фактів, намагаються знайти їм пояснення за допомогою діагнозу передбачуваної хвороби. В такий же спосіб, коли в діяльності суб'єктів підприємництва починає з'являтися низка ознак агресивної поведінки третіх осіб, то внаслідок встановлення такої системи пов'язаних фактів служба фінансової безпеки ділової одиниці висуває гіпотезу ймовірної рейдерської атаки. Ознаки (симптоми) виступають як безпосередньо спостережувані факти, наслідки, а рейдерство (хвороба) — як їхня причина. Тобто абдукція є логічною схемою пошуку пояснювальних гіпотез і головною відмінністю абдукції від індукції й дедукції є її орієнтація на пояснення досліджуваних фактів.

Застосування методу абдукції характеризується такими особливостями:

- пошук правдоподібних пояснювальних гіпотез відбувається в процесі розмірковування.
- у якості підстави для висновку можуть виступати як емпіричні факти, так і засновані на них узагальнення й емпіричні гіпотези;
- рівень пояснення фактів зростає в міру переходу від емпіричних гіпотез до теоретичних;
- в абдуктивному висновку використовується поєднання дедукції й індукції, зокрема дедукція служить для встановлення наслідків з гіпотези, запропонованої для пояснення нових фактів, а індукція — підтверджує або спростовує цю гіпотезу й відповідно коректує її. Тобто внаслідок абдукції відбувається модифікація й корекція гіпотез.

Враховуючи те, що забезпечення національної безпеки, зокрема фінансової безпеки держави й суб'єктів підприємства, характеризується складністю та багатогранністю чинників впливу, а гібридні конфлікти мають переважно прихований характер їхнього розвитку впродовж тривалого часу і їм властива зміна інструментів агресії впродовж низки історичних періодів, пропонуємо в дослідженні цієї складної проблематики використовувати метод історичної абдукції. Цей метод передбачає інтегрування двох складових:

- історичного методу (вивчення виникнення, формування та розвитку чинників фінансової



безпеки суб'єктів підприємництва в історичній хронології);

- абдукції (спосіб міркування від наявних даних до гіпотези, що пояснює або оцінює їх краще, ніж альтернативні гіпотези) [4, с. 27–29].

Серед найпоширеніших гібридних фінансових конфліктів на рівні суб'єктів підприємництва важливо виділяти такі: рейдерство, недобросовісна конкуренція, фінансове шахрайство працівників, корупція, конфлікти з інститутами фінансово-кредитної сфери, державними органами, відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом. Концептуальну схему методу історичної абдукції в дослідженні гібридних фінансових конфліктів подано на рис. 1.

Використання пропонованого методу можна простежити на прикладі порівняння гібридних агресій на міждержавному рівні (гібридна війна Росії проти України) та на рівні ділових одиниць (рейдерство) (рис. 2).

Наукові дослідження істориків на основі значної сукупності історичних даних й оцінювання значної кількості фактів протягом ХХ століття та 2014–2022 рр., дають змогу провести паралелі у використанні Росією гібридних важелів впливу на Україну. Більшість інструментів гібридного конфлікту (спроба закріплення свого впливу на українських теренах через підтримку лояльних

українських політичних середовищ, внутрішньополітичний розкол українського суспільства засобами пропаганди, відкрите військове втручання, намагання пояснити агресію внутрішнім громадянським конфліктом) російська влада використовувала ще з XVII–XVIII ст. Найкраще ілюструє гібридний сценарій російської агресії в період Української революції 1917–1921 рр., коли більшовики проти Української Народної Республіки застосовували приблизно ті ж гібридні інструменти впливу, що й Росія в ХХІ столітті використовує в Україні. Зокрема, під час Української революції в Україну було надіслано тисячі більшовицьких агітаторів, які вільно поширювали гасла більшовизму на території України в добу Центральної Ради, а подеколи і в добу Директорії Української Народної Республіки. Вдале використання більшовиками інформаційної пропаганди, поширення класової боротьби з метою розпалювання конфліктів між різними прошарками населення, а також організація масових заворушень є характерними ознаками гібридної війни [10, с. 36–39].

Як у сучасних умовах, так і 100 років тому Росія використовувала також і політичні та фінансово-економічні інструменти гібридної агресії. Основними каналами ведення у 1918 році підривних дій проти Української держави були дипломатичні й консульські можливості. Через

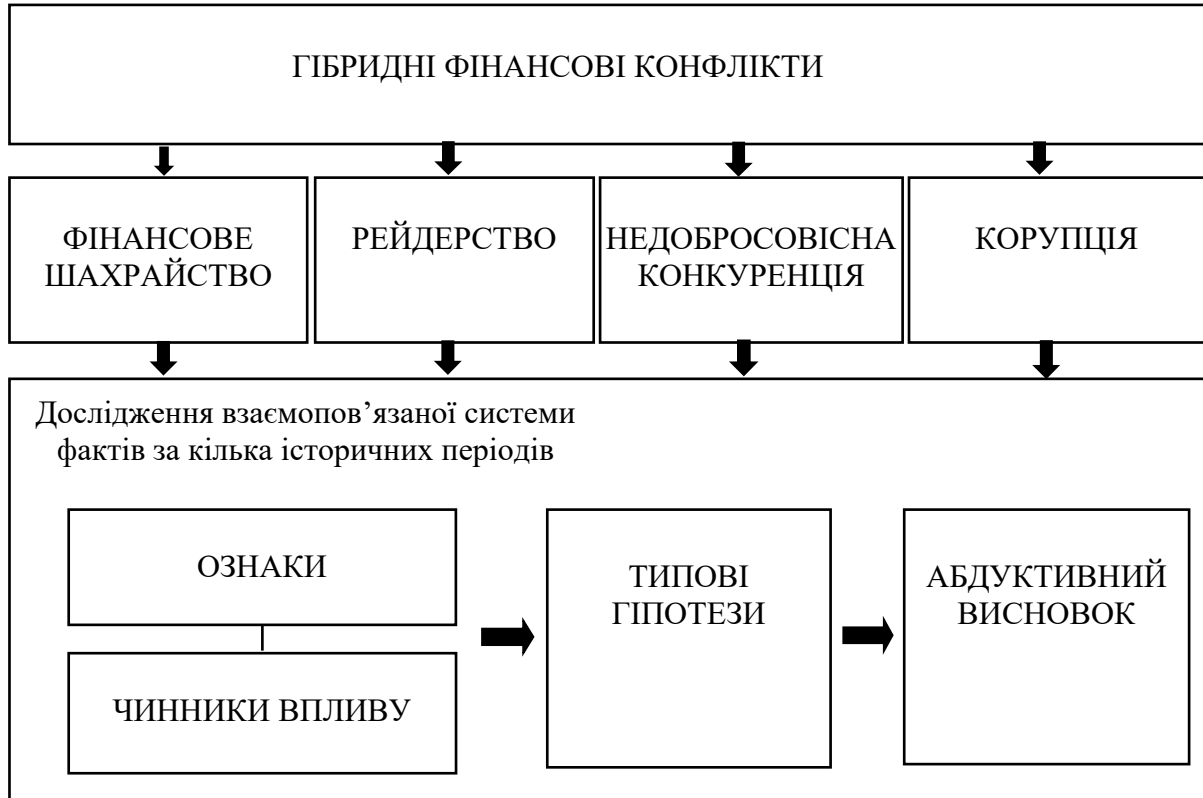


Рис. 1. Концептуальна схема використання методу історичної абдукції в дослідженні гібридних фінансових конфліктів

Джерело: розробка автора

<b>ГІБРИДНИЙ КОНФЛІКТ НА МІЖДЕРЖАВНОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ РОСІЙСЬКОЇ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ)</b>	
<b>ЧАСОВІ ПЕРІОДИ</b>	
XX століття (на прикладі української революції 1917–1921 рр.)	XXI століття (на прикладі 2014–2022 рр.)
Підтримка більшовицькою Росією лояльних українських політичних груп	Намагання росії закріпити свій вплив в Україні через підтримку лояльних українських політичних еліт
Військове втручання Росії в Україну	Військове втручання Росії в Україну, починаючи з 2014 р.
Створення більшовиками маріонеткової УНР та «місцевих радянських республік» на захоплених територіях та маскування з їхньою допомогою агресії	Створення Росією маріонеткових «ДНР» та «ЛНР» і тлумачення агресії в Україні внутрішнім громадянським конфліктом
Фінансування упроваджених Росією в дипломатичні та консульські канали емісарів з метою здійснення розвідувально-підривної роботи проти Української держави	Фінансування Росією агентури, впровадженої в стратегічні об'єкти, державні органи України, дипломатичні представництва й консульські установи з метою розвідувально-підривної діяльності
Провокування внутрішньополітичного розколу українського суспільства використанням пропаганди та поширенням гасел класової боротьби	Провокування Росією соціальних, політичних, національно-етнічних і релігійних зіткнень, пропаганда й поширення проросійських інформаційних ресурсів з метою створення в Україні соціально-політичної напруги
<b>ГІБРИДНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНФЛІКТ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ РЕЙДЕРСТВА)</b>	
<b>ЧАСОВІ ПЕРІОДИ</b>	
1991–2000 рр. (відверто кримінальне рейдерство, часто із застосуванням фізичного насильства)	2000 р. – дотепер (рейдерство з використанням напівлегальних інструментів боротьби)
Захоплення майнових комплексів державних підприємств у процесі приватизації	Фінансування колишніх партнерів, недобросовісного персоналу, кредиторів, представників державних органів, ЗМІ з метою впливу на підприємство-об'єкт агресії
Фізичне захоплення суб'єктів підприємництва	Порушення інформаційної безпеки суб'єкта підприємництва з метою розвідувально-підривної діяльності
Психологічний тиск, залякування, шантаж власників та керівників суб'єкта підприємництва	Розпалювання впровадженими агентами внутрішньокорпоративних конфліктів
Використання корупційної взаємодії з партнерами, конкурентами, персоналом, кредиторами, представниками державних органів, ЗМІ з метою впливу на підприємство-об'єкт агресії	Захоплення підприємств шляхом доведення до банкрутства, зупинки роботи, фізичного насильства внаслідок початку бойових дій в Україні в 2014 р.

Рис. 2. Використання методу історичної абдукції в дослідженні гібридних конфліктів на міждержавному рівні та в підприємницькій діяльності

Джерело: розробка автора

ці канали легальним і нелегальним шляхом упродовжували емісарів з метою розгортання антиурядового підпілля. Нехтуючи нормами міжнародного права, радянська Росія активно використовувала участь своєї делегації у мирних переговорах з Україною. До її складу залучали осіб з досвідом ведення розвідувально-підривної роботи у царській армії, а під виглядом дипломатів і консульських працівників було надіслано близько тисячі агентів та агітаторів, яким поставили завдання з підготовки антигетьманського повстання. Для цього керівникові російської так званої Мирової делегації Х. Раковському було виділено близько 40 мільйонів карбованців [8]. Кошти нелегальним формуванням надходили тоді з Росії здебільшого дипломатичною поштою. Одного з радянських дипломатичних кур'єрів було затримано з трьома мільйонами карбованців, які призначалися для підривної діяльності. Для прикладу, влітку 1918 року затримали радянського консула М. Бека разом з його підлеглими. Під час обшуку в приміщенні консульства знайшли велику кількість агітаційної літератури, циркуляри для підготовки збройних виступів, а також картки з фотографіями і біографічними даними членів бойових підпільних організацій [8].

Сучасні інформаційні інструменти гібридної агресії Росії в Україні спрямовані на дестабілізацію та руйнування інформаційно-комунікативного простору та суспільної свідомості українського суспільства шляхом поширення дезінформації. Пропагандистські операції Росії характеризуються застосуванням великої кількості джерел дезінформування власного населення та світової спільноти з метою дискредитації та спростування правдивих повідомлень. Прикладом агресивних інформаційних кампаній є створення та розповсюдження пропагандистських наративів, зокрема таких, як так звана доктрина «ДНР» «Русский Донбасс» та інших. За допомогою таких інформаційних диверсій російські агресори намагалися змінити свідомість як українських, так і російських громадян, спотворити розуміння реальності та використати їх як людський ресурс у 2014 році та продовжують застосовувати політику поширення дезінформації та пропагандистських потоків інформації у світі, фінансуючи широку мережу каналів передачі такої інформації.

Одночасно з інформаційними інструментами в гібридній війні Росією використано також соціально-політичні інструменти, зокрема відбувалося фінансування соціальних, політичних, національно-етнічних і релігійних зіткнень з метою створення в Україні соціально-політичної напруги.

Фінансово-економічні інструменти гібридної війни Росії охоплюють здійснення агресором систематичних торговельних війн з метою пригнічення зовнішньо-торговельного потенціалу України та

блокування диверсифікації зовнішньоторговельних зв'язків. Суттєвої шкоди національним інтересам України завдано проникненням агентів агресора в економіку України з метою її ослаблення та встановлення реального чи прихованого контролю над стратегічними підприємствами. Наслідком таких дій стало здійснення актів економічного тероризму (організація широко спектру економічних заходів на економічних об'єктах України, які призвели до зупинки їх фінансово-господарської діяльності, доведення до банкрутства, розмивання частки акцій, істотного підвищення соціальної напруги внаслідок скорочення працівників, отримання конфіденційної інформації про акціонерів тощо). Проникнення російського капіталу в український бізнес призвело також до деструктивної та протиправної діяльності, такої як організація нелегальної економічної діяльності (розширення потоків контрабанди, відмивання грошей, організація на території України інноваційних децентралізованих фінансових мереж для фінансування тероризму, підконтрольних політичних проектів та сепаратистських рухів, які здійснюють підривну діяльність тощо). Фінансово-економічні інструменти гібридної війни Росії передбачали також агентурне проникнення в державні органи управління з метою впливу на регулювання економіки України та міжнародні економічні відносини. Значної шкоди економіці України було завдано шляхом вчинення російськими агентами впливу рейдерства, шпигунства (промислового, технологічного, патентного тощо), укладання економічно недоцільних, екологічно- та технологічно шкідливих контрактів, використовуючи хабарництво та системну корупцію.

Метод історичної абдукції дає змогу ідентифікувати гібридний конфлікт за допомогою дослідження взаємозалежної системи фактів за кілька історичних періодів. З його допомогою ми виявили не лише схожість використання гібридних конфліктів на міждержавному рівні, але й підтвердили також застосування подібного інструментарію на рівні суб'єктів підприємництва. Зокрема, подібними до інструментів російської агресії є важелі впливу рейдерів на захоплювані суб'єкти підприємництва — порушення інформаційної безпеки ділових одиниць з метою розвідувально-підривної діяльності; фінансування недобросовісних бізнес-партнерів, персоналу, кредиторів, представників державних органів, ЗМІ з метою впливу на підприємство-об'єкт агресії; розпалювання впровадженіми агентами фінансових конфліктів; захоплення підприємств шляхом доведення до банкрутства, зупинки роботи, фізичного насильства; використання корупційної взаємодії з різними учасниками бізнес-середовища підприємства-об'єкта агресії з метою впливу на нього.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Метод історичної абдукції дає змогу зробити

відбір найсуттєвіших гіпотез, які можна пояснити на основі врахування часової послідовності реалізованих подій у сфері національної безпеки та її складових. Відтак, досягається поглиблене розуміння суті досліджуваної проблематики, з'являється

можливість формулювати більш обґрунтовані висновки, що, своєю чергою сприятиме розробленню дієвих механізмів протидії як міждержавним гібридним агресіям, так і гібридним фінансовим конфліктам в підприємницькій діяльності.

### Література

1. Базалук О. Теорія війни та миру. Геофілософія Європи. Київ : МФКО, 2016. 246 с.
2. Бірчак В., Рябенко С. Гібридні війни Росії: історія, яка повторюється. *Українська інтернет-газета «Збруч»*. 2019. URL: <https://zbruc.eu/node/86597> (дата звернення: 11.09.2023).
3. В'ятрович В. Нотатки з кухні «переписування історії». 2-ге вид. К. : Наш Формат, 2022. 528 с.
4. Грабченко А.І., Федорович В.О., Гаращенко Я.М. Методи наукових досліджень : навч. посібник. Харків : НТУ «ХП», 2009. 142 с.
5. Додонов Р. Конфлікт на Сході України у дзеркалі соціально-філософської рефлексії. Вінниця : ГЛОБУС ПРЕСС, 2016. 200 с.
6. Заець О.В. Абдукція у логіці. *Велика українська енциклопедія*. URL: [https://vue.gov.ua/Abduktsiia\\_u\\_lohitsi](https://vue.gov.ua/Abduktsiia_u_lohitsi) (дата звернення: 19.09.2023).
7. Магда Є. Гібридна агресія Росії: уроки для Європи. Київ : КАЛАМАР, 2017. 268 с.
8. Марчук Є. «Гібридні війни» Росії. Відлуння спецоперацій через 100 років. *Lb.ua*. 2019. URL: <http://surl.li/iakwa> (дата звернення: 11.03.2022).
9. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В.П. Горбуліна. К. : НІСД, 2017. 496 с.
10. Тараненко М.М., Ярош І.С. Роль людини в гібридній війні: українська революція 1917–1921 рр. та сучасність. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 36–39. URL: [http://lsej.org.ua/2\\_2021/8.pdf](http://lsej.org.ua/2_2021/8.pdf) (дата звернення: 11.08.2023).
11. Foley E., Kaunert C. Russian Private Military and Ukraine: Hybrid Surrogate Warfare and Russian State Policy by Other Means. *Central European Journal of International and Security Studies*. 2022. Vol. 16, Iss. 3. P. 172–192. URL: [https://www.cejiss.org/images/docs/Issue\\_16-3/Foley\\_Kaunert\\_-\\_16-3\\_web.pdf](https://www.cejiss.org/images/docs/Issue_16-3/Foley_Kaunert_-_16-3_web.pdf) (дата звернення: 11.12.2022).
12. Lasconjarias G., Larsen J.A. NATO's Response to Hybrid Threats. *NDC Research Division*. 2015. 337 p. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/195405/fp\\_24.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/195405/fp_24.pdf) (дата звернення: 12.07.2022).
13. Racz A. Russia's Hybrid War in Ukraine: breaking the enemy's ability to resist. *FIIA Report*. 2015. 43. URL: [https://www.academia.edu/13041864/Russia\\_s\\_Hybrid\\_War\\_in\\_Ukraine\\_Breaking\\_the\\_Enemy\\_s\\_Ability\\_to\\_Resist](https://www.academia.edu/13041864/Russia_s_Hybrid_War_in_Ukraine_Breaking_the_Enemy_s_Ability_to_Resist) (дата звернення: 20.07.2022).
14. Reeves S.R., Barnsby R.E. The new griffin of war: hybrid international armed conflicts. *Harvard International Relations Council*. Inc. 2013. Vol. 34. Iss. 3. URL: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA316203914&sid=-googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=07391854&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ea1e6f244> (дата звернення: 18.10.2022).

### References

1. Bazaluk, O. (2016). *Teoriya viyny ta myru. Neofilosofiya Yevropy* [The theory of war and peace. Geophilosophy of Europe] Kyiv: MFKO [in Ukrainian].
2. Birchak, V., & Ryabenko, S. (2019). *Hibrydni viyny Rosii: istoriia, yaka povtoriuetsia* [Russia's hybrid wars: history repeating itself]. *Ukrainian online newspaper "Zbruch"*. Retrieved from <https://zbruc.eu/node/86597> [in Ukrainian].
3. Vyatrovych, V. (2022). *Notatky z kukhni "perepysuvannia istorii"* [Notes from the kitchen «rewriting history»]. 2nd edition. K.: Nash Format [in Ukrainian].
4. Hrabchenko, A. I., Fedorovych, V. O., & Harashchenko, Y. M. (2009). *Metody naukovykh doslidzhen: navch. posibnyk* [Methods of scientific research]. Kharkiv: NTU «KHPI» [in Ukrainian].
5. Dodonov, R. (2016). *Konflikt na Skhodi Ukrayiny u dzerkali sotsial'no-filosofs'koyi refleksiyi* [The conflict in the East of Ukraine in the mirror of socio-philosophical reflection]. Vinnytsya: HLOBUS PRESS [in Ukrainian].
6. Zayets' O.V. *Abduktsiya u lohitsi* [Abduction in logic]. *Velyka ukrayins'ka entsyklopediya — Great Ukrainian encyclopedia*. Retrieved from [https://vue.gov.ua/Abduktsiia\\_u\\_lohitsi](https://vue.gov.ua/Abduktsiia_u_lohitsi) [in Ukrainian].
7. Mahda, Ye. (2017). *Hibrydna ahresiya Rosiyi: uroky dlya Yevropy* [Russia's hybrid aggression: lessons for Europe]. Kyiv: KALAMAR [in Ukrainian].
8. Marchuk, Ye. (2019). *"Hibrydni viyny" Rosiyi. Vidlunnya spetsoperatsiy cherez 100 rokiv* ["Hybrid wars" of Russia. Echoes of special operations after 100 years]. *Lb.ua*. Retrieved from <http://surl.li/iakwa> [in Ukrainian].

9. Horbulin, V.P. (2017). Svitova hibrydna viyna: ukrayins'kyi front: monohrafiya [World hybrid war: Ukrainian front: monograph] K.: NISD [in Ukrainian].
10. Taranenko, M.M., & Yarosh, I.S. (2021). Rol' lyudyny v hibrydnyy viyni: ukrayins'ka revolyutsiya 1917–1921 rr. ta suchasnist' [The role of man in hybrid warfare: the Ukrainian revolution of 1917–1921 and modernity]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal*, 2, 36–39. Retrieved from [http://lsej.org.ua/2\\_2021/8.pdf](http://lsej.org.ua/2_2021/8.pdf) [in Ukrainian].
11. Foley, E., Kaunert, C. (2022), Rosiys'ki pryvatni viys'kovi ta Ukrayina: hibrydna surohatna viyna ta rosiys'ka derzhavna polityka inshymy zasobamy [Russian Private Military and Ukraine: Hybrid Surrogate Warfare and Russian State Policy by Other Means]. *Central European Journal of International and Security Studies*, 16, 3, 172–192. Retrieved from [https://www.cejiss.org/images/docs/Issue\\_16-3/Foley\\_Kaunert\\_-\\_16-3\\_web.pdf](https://www.cejiss.org/images/docs/Issue_16-3/Foley_Kaunert_-_16-3_web.pdf) [in English].
12. Lasconjarias, G., & Larsen, J.A. (2015). Vidpovid' NATO na hibrydni zahrozy [NATO's Response to Hybrid Threats]. *Doslidnyts'kyi viddil NDTS*. Retrieved from [https://www.files.ethz.ch/isn/195405/fp\\_24.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/195405/fp_24.pdf) [in English].
13. Racz, A. (2015). Hibrydna viyna Rosiyi v Ukrayini: zlam spromozhnosti voroha do oporu [Russia's Hybrid War in Ukraine: breaking the enemy's ability to resist]. *Zvit FIIA*. 43. Retrieved from [https://www.academia.edu/13041864/Russia\\_s\\_Hybrid\\_War\\_in\\_Ukraine\\_Breaking\\_the\\_Ene](https://www.academia.edu/13041864/Russia_s_Hybrid_War_in_Ukraine_Breaking_the_Ene) [in English].
14. Reeves, S.R., & Barnsby, R.E. (2013). Novyy hryfon viyny: hibrydni mizhnarodni zbroyni konflikty [The new griffin of war: hybrid international armed conflicts]. *Harvards'ka rada z mizhnarodnykh vidnosyn*. Inc, 34, 3. Retrieved from <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA316203914&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&link-access=abs&issn=07391854&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ea1e6f244> [in English].



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**№ 10 (78)**

**1 том**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2023**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.10.2023. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 23,02. Тираж 100. Заказ № 217.  
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві  
ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20, м. Київ  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.