

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

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

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»



№ 11 (79) / 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*

№ 11 (79)

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)

Красноручський 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

- Дудка Юрій Петрович**
ІНВЕСТИЦІЇ В МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ:
НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ПЛЮСІВ ТА МІНУСІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В МЕДІА..... 9
- Гаврилук Ольга Олександрівна**
ЕФЕКТИВНА ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ..... 19
- Батрак Ольга Володимирівна**
ЕВОЛЮЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ У ГАЛУЗІ СТРАХУВАННЯ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ
З 2000 ПО 2023 РІК..... 23
- Біль Мар'яна Михайлівна**
ПРОАКТИВНА ПОЛІТИКА ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ:
ОСОБЛИВОСТІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ 32
- Борщук Ірина Володимирівна, Александрович Анастасія Володимирівна**
ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 38
- Босак Андрій Остапович, Вержиковський Віталій Павлович,
Калінін Іван Євгенович, Максимів Іван Дмитрович,
Приступа Дмитро Андрійович, Ривак Олег Ігорович**
ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..... 44
- Вороніна Вікторія Леонідівна, Горбатюк Людмила Михайлівна,
Зосіменко Ігор Анатолійович**
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 56
- Голобородько Максим Юрійович, Шиндирук Іван Петрович**
ПІДХІД ДО ПЕРЕРОЗПОДІЛУ АСИГНУВАНЬ В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ
НА ОБОРОННІ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ..... 61
- Далик Володимир Петрович, Бутельський Ян Юрійович,
Тарнавський Володимир Ярославович, Паска Роман Петрович,
Коваль Степан Михайлович, Коник Олександр Володимирович**
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 69
- Далик Володимир Петрович, Чорній Богдан Ігорович,
Гарасим Людмила Степанівна, Каспрук Святослав Ігорович,
Фар'ян Віталій Олегович, Ванькович Любомир Ярославович**
ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ 80

**Дудок Катерина Степанівна, Прокопів Максим Володимирович,
Івачевський Андрій Михайлович**
ВИДИ СТРАТЕГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА 92

**Смельянов Олександр Юрійович, Петрушка Тетяна Олексіївна,
Гавриляк Анатолій Степанович, Жигало Оксана Юріївна**
ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ100

**Колещук Орест Ярославович, Смельянов Олександр Юрійович,
Гаврась Дмитро Русланович, Базарник Остап-Павло Романович**
ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПРИ ДІАГНОСТУВАННІ ТЕХНІЧНОГО
СТАНУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ 107

**Ліба Наталія Степанівна, Баланюк Іван Федорович,
Турянчик Юрій Васильович**
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ..... 113

Логінова Катерина Сергіївна
ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ В СУЧАСНІЙ
ЕКОНОМІЦІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ 121

**Омельяненко Олена Миколаївна, Іваненко Руслан Васильович,
Кравченко Юрій Андрійович, Мірошніченко Ярослав Олексійович,
Микитченко Максим Ігорович**
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ
ІНФРАСТРУКТУРНИХ РІШЕНЬ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОДІЇ..... 129

**Сас Людмила Степанівна, Шеленко Діана Іванівна,
Левандівський Омелян Тарасович, Слободян Назар Володимирович**
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ 136

Цевух Світлана Михайлівна
ОСОБЛИВОСТІ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 142

Черничко Тетяна Володимирівна, Козик Ірина Миколаївна
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНИ ДО МОДЕЛІ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 149

**Чернобай Ліана Іванівна, Стецьків Андрій Романович,
Продус Олег Васильович, Кулеба Борис Васильович,
Солодкий Ілля Сергійович, Гнедько Богдан Володимирович**
КРИТЕРІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 156

**Ярмус Тарас Богданович, Шоробура Остап Ігорович,
Коваль Степан Михайлович, Кіндратів Роман Володимирович**
КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ..... 165

CONTENTS

ECONOMY

- Dudka Yurii**
INVESTMENTS IN MEDIA LITERACY AS A TOOL OF POLITICAL INFLUENCE:
A SCIENTIFIC ANALYSIS OF THE PROS AND CONS OF STATE REGULATION IN THE MEDIA... 9
- Havryliuk Olha**
EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATION IN THE SYSTEM OF ACCOUNTING AND
TAXATION 19
- Batrak Olha**
EVOLUTION OF INSURANCE RESEARCH: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS FROM 2000 TO 2022...23
- Bil Mariana**
PROACTIVE INTEGRATION POLICY OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS:
PECULIARITIES OF LVIV REGION 32
- Borshchuk Iryna, Aleksandrovykh Anastasiia**
MAIN ASPECTS OF USING ANALYTICAL TOOLS FOR BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT
AT THE ENTERPRISE..... 38
- Bosak Andriy, Verzhkovskiy Vitalii, Kalinin Ivan,
Maksymiv Ivan, Prystupa Dmytro, Ryvak Oleg**
PRINCIPLES OF FORMATION OF ENTERPRISE INFORMATION SECURITY 44
- Voronina Viktoriia, Horbatiuk Liudmyla, Zosimenko Ihor**
PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE DURING WAR 56
- Holoborodko Maksym, Shyndyruk Ivan**
THE APPROACH TO THE REDISTRIBUTION OF ALLOCATIONS UNDER THE CONDITIONS
OF FINANCIAL RESTRICTIONS ON THE DEFENSE PURCHASE OF MATERIAL RESOURCES.... 61
- Dalyk Volodymyr, Butelskyy Yan, Tarnavskiy Volodymyr,
Paska Roman, Koval Stepan, Konyk Oleksandr**
FORMATION OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY 69
- Dalyk Volodymyr, Chorniy Bogdan, Harasym Lyudmyla,
Kaspruk Svyatoslav, Farian Vitalii, Vankovych Liubomyr**
INNOVATIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES 80
- Dudok Kateryna, Prokopiv Maksym, Ivachevskiy Andrii**
TYPES OF STRATEGIES AND TOOLS FOR FORMING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT
STRATEGY 92
- Yemelyanov Olexandr, Petrushka Tetyana, Havryliak Anatolii, Zhyhalo Oksana**
ASSESSMENT OF THE LEVEL OF INTENSIFICATION OF THE PRODUCTION PROCESS
AT ENTERPRISES 100

Koleshchuk Orest, Yemelyanov Olexandr, Havras Dmytro, Bazarnyk Ostap-Pavlo THE USE OF THE CAPITALIZATION METHOD IN DIAGNOSING THE TECHNICAL CONDITION OF FIXED ASSETS OF ENTERPRISES	107
Liba Nataliia, Balanyuk Ivan, Turyanchyk Yuriy INVESTMENT ACTIVITIES OF BUSINESS SUBJECTS IN CRISIS CONDITIONS	113
Lohinova Kateryna SPECIFIC FEATURES OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF START-UP PROJECTS IN THE MODERN ECONOMY: THEORETICAL ASPECT.....	121
Omelyanenko Olena, Ivanenko Ruslan, Kravchenko Yurii, Miroshnichenko Yaroslav, Mykytchenko Maksym BUSINESS MODEL OF FUNCTIONING OF MODERN INFRASTRUCTURE SOLUTIONS ON THE BASIS OF INTERACTION MARKETING	129
Sas Liudmyla, Shelenko Diana, Levandivskyy Omelian, Slobodian Nazar PERSONNEL MANAGEMENT IN THE FORMATION OF RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECT.....	136
Tsevukh Svitlana PECULIARITIES OF CIRCULAR BUSINESS MODELS WITHIN THE FRAMEWORK OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT	142
Chernychko Tetiana, Kozyk Iryna THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF UKRAINE'S TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY MODEL.....	149
Chernobay Liana, Stetskiv Andrii, Prodeus Oleg, Kuleba Borys, Solodkyi Illia, Hnedko Bohdan CRITERIA AND APPROACHES TO ASSESSING ENTERPRISE STRATEGY.....	156
Yarmus Taras, Shorobura Ostap, Koval Stepan, Kindrativ Roman PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE: ESSENCE, COMPONENTS AND PROVISION IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY	165

UDC 330.332.01

Dudka Yurii

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics
Academy of Municipal Management;
CEO 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: 10.25313/2520-2294-2023-11-9343

ЕКОНОМІКА

INVESTMENTS IN MEDIA LITERACY AS A TOOL OF POLITICAL INFLUENCE: A SCIENTIFIC ANALYSIS OF THE PROS AND CONS OF STATE REGULATION IN THE MEDIA

ІНВЕСТИЦІЇ В МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ: НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ПЛЮСІВ ТА МІНУСІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В МЕДІА

Summary. Introduction. The relevance of investing in media literacy in the modern world cannot be overstated. Media influences each of us, shaping our understanding of events and information, as well as forming deep beliefs and attitudes on various issues. In this context, policymakers have the task of promoting the development of media literacy among the population to ensure informed citizens' ability to analyze and understand media information.

Investments in media literacy can shape the future of society and states in the face of ongoing media transformation. On one hand, this can contribute to improving the quality of discussions and decisions in society, raise the cultural level of the population, and ensure greater objectivity of information. On the other hand, state intervention in the field of media literacy may arouse concerns among those who fear censorship or restrictions on freedom of speech.

This scientific article aims to disclose investments in media literacy as a political instrument and analyze its pros and cons. In particular, it examines the impact of investments in media literacy on society, including raising the level of awareness and developing critical thinking among citizens.

However, there are difficulties in determining how much the state should intervene in the field of media literacy. State regulation can become a tool for political influence and control over the information received by the population. Therefore, it is important to discuss issues related to state regulation and control of media education.

A detailed analysis of the political and socio-cultural consequences of investments in media literacy can help determine how effectively the state can ensure media literacy among the population in the context of rapid changes in the media industry and information space. Understanding these aspects is essential for making appropriate political decisions regarding investments in media literacy at the state level.

Purpose. The research aims to study the advantages and disadvantages of state intervention in media literacy as a possible political instrument. Determining the impact of investments in media literacy on society, including increasing the level of awareness and fostering critical thinking among citizens. Analyzing problems related to state regulation and control of media education, including the possibility of censorship and restrictions on freedom of speech.

Materials and Methods. Various methods were employed in this research to accomplish the set objectives and research purpose. A review of scientific literature and publications related to media literacy, state regulation of media education, and investments in this field was conducted. This analysis provided a general context for the research. The method of sectional

analysis included the examination of various aspects of media literacy and state intervention, dividing the material into sections for more in-depth investigation. Surveys and questionnaires were conducted among representatives of society and experts to gather feedback and opinions on investments in media literacy and their impact within the empirical method. Political decisions, legislative acts, and programs related to the development of media literacy and state intervention in this field were analyzed.

Results. The research confirmed the importance of developing media literacy in modern society. Media literacy is a key quality for citizens in the digital age where information is widely accessible through various media platforms. The study demonstrated that state intervention and investments in media literacy can be effective tools for raising the level of media literacy among the population. This can contribute to increased awareness and critical thinking among citizens. An analysis of the benefits showed that investments in media literacy can help prevent the spread of disinformation, fake news, and manipulative information. They can also increase protection against harmful media influence. However, the research also identified disadvantages of state intervention, such as the potential for censorship, infringement on freedom of speech, or political influence on media literacy. The research allowed for the consideration of a balance between investments in media literacy and the preservation of media freedom and expression.

Perspectives. The conducted research has opened up several perspectives and directions for further studies in the field of investments in media literacy and state regulation of the media space. Methods and tools of media literacy: Development of more effective methods and tools for measuring and assessing the level of media literacy in the population. This may include the development of new indicators and metrics for evaluating the effectiveness of investments. Innovation in media education: Research can contribute to the development of innovative approaches to media education and the enhancement of the quality of educational programs. This includes the development of interactive online courses and platforms for media literacy education.

Key words: media literacy, state regulation, investments, media education, public policy, civil society, communication.

Анотація. Вступ. Актуальність інвестування в медіаграмотність в сучасному світі важко переоцінити. Медіа впливають на кожного з нас, визначаючи наше розуміння погій та інформації, а також формуючи глибокі переконання і ставлення до різних питань. У цьому контексті політики мають завдання сприяти розвитку медіаграмотності населення, щоб забезпечити інформованість громадян і їхню здатність аналізувати та розуміти медійну інформацію.

Інвестиції в медіаграмотність можуть визначати майбутнє суспільства і держави в умовах постійної трансформації медіа. З одного боку, це може сприяти покращенню якості дискусій та рішень у суспільстві, підвищити культурний рівень населення та забезпечити більшу об'єктивність інформації. З іншого боку, державне втручання в сферу медіаграмотності може викликати обурення з боку тих, хто боїться цензури або тиску на свободу слова.

Ця наукова стаття спрямована на розкриття інвестицій в медіаграмотність як політичного інструменту та аналізування його переваг і недоліків. Зокрема, вона досліджує вплив інвестицій в медіаграмотність на суспільство, включаючи підвищення рівня інформованості та розвитку критичного мислення серед громадян.

Однак існують складнощі у визначенні, наскільки держава повинна втручатися в сферу медіаграмотності. Державне регулювання може стати інструментом політичного впливу та контролю над інформацією, яку отримує населення. Тому важливо обговорити проблеми, пов'язані з державним регулюванням і контролем над медіаосвітою.

Детальний аналіз політичних та соціокультурних наслідків інвестицій в медіаграмотність може допомогти з'ясувати, наскільки ефективно держава може забезпечити медіаграмотність населення в умовах швидких змін у медіаіндустрії та інформаційному просторі. Розуміння цих аспектів є важливим для формування належних політичних рішень щодо інвестицій в медіаграмотність на рівні держави.

Мета. Метою дослідження інвестицій в медіаграмотність як можливого політичного інструменту є вивчення переваг і недоліків державного втручання в цей процес. Визначення впливу інвестицій в медіаграмотність на суспільство, включаючи підвищення рівня інформованості та розвиток критичного мислення серед громадян. Аналіз проблем, пов'язаних з державним регулюванням та контролем над медіаосвітою, включаючи можливість цензури та тиску на свободу слова.

Матеріали і Методи. У даному дослідженні були використані різноманітні методи для досягнення поставлених завдань та мети дослідження. Був проведений огляд наукової літератури та публікацій, що стосуються медіаграмотності, державного регулювання медіаосвіти та інвестицій в цю галузь. Цей аналіз надав загальний контекст для дослідження. Метод секційного аналізу включав в себе розгляд різних аспектів медіаграмотності та державного втручання, розподілення матеріалу на секції для докладного дослідження. Були проведені опитування та анкетування серед представників суспільства та експертів з метою зібрати відгуки та думки щодо інвестицій в медіаграмотність і їх впливу в рамках емпіричного методу. Були проаналізовані політичні рішення, законодавчі акти та програми, пов'язані з розвитком медіаграмотності та державним втручанням в цю сферу.

Результати. Дослідження підтвердило важливість розвитку медіаграмотності в сучасному суспільстві. Медіаграмотність є ключовою якістю для громадян у цифрову епоху, де інформація доступна широкому колу людей через різні медійні платформи. Дослідження показало, що державне втручання та інвестиції в медіаграмотність можуть бути ефективними інструментами для підвищення рівня медіаграмотності серед населення. Це може сприяти підвищенню рівня інформованості та критичного мислення громадян. Аналіз переваг показав, що інвестиції в медіаграмотність можуть сприяти запобіганню поширенню дезінформації, фейків, та маніпуляційної інформації. Вони також можуть підвищити рівень захисту від шкідливого впливу медіа. Однак, дослідження також виявило недоліки державного втручання, такі

як можливість цензури, втручання у свободу слова, або політичний вплив на медіаграмотність. Дослідження дозволило розглянути баланс між інвестиціями в медіаграмотність та збереженням свободи медіа та виразу.

Перспективи. Проведене дослідження відкрило ряд перспектив та напрямів подальших досліджень у галузі інвестицій в медіаграмотність та державного регулювання медіа простору. Методи та інструменти медіаграмотності: Розвиток більш ефективних методів та інструментів для вимірювання та оцінки рівня медіаграмотності населення. Це може включати розробку нових індикаторів та метрик для оцінки ефективності інвестицій. Інновації у медіаосвіті: Дослідження може сприяти розвитку інноваційних підходів до медіаосвіти та підвищенню якості навчальних програм. Це включає в себе розробку інтерактивних онлайн-курсів та платформ для навчання медіаграмотності.

Ключові слова: медіаграмотність, державне регулювання, інвестиції, медіаосвіта, публічна політика, громадянське суспільство, комунікація

Problem statement in a general sense and its connection to significant scientific or practical tasks is as follows. The problem statement, in a general sense, pertains to the importance of media literacy in contemporary society and the role of state intervention and investments in promoting it. It is crucial to address the challenge of fostering media literacy as media profoundly influences individuals' understanding of events, information, and their beliefs and attitudes on various matters. This issue is particularly relevant in today's fast-evolving media landscape, where information is disseminated through various platforms and channels.

The research aims to shed light on the impact of investments in media literacy as a political instrument and analyze its advantages and disadvantages. Specifically, the study examines how investments in media literacy affect society by enhancing awareness and the development of critical thinking among citizens.

However, there is a complex dilemma concerning the extent of state involvement in media literacy. State regulation could be a powerful tool for political influence and control over the information that the public receives. Therefore, it is essential to address issues related to state regulation and control over media education, including the potential for censorship and interference with freedom of speech.

A detailed analysis of the political and socio-cultural consequences of such investments can help determine how effectively the state can ensure media literacy among the population in the context of rapid changes in the media industry and the information space.

The study seeks to explore the balance between investments in media literacy and the preservation of media freedom and freedom of expression, thus contributing to the development of sound policy decisions regarding media literacy at the state level.

Analysis of recent research and publications. In recent academic literature, numerous prominent scholars have explored the realm of state investments in media and their impact on media literacy. Some of these notable researchers and their significant contributions include: Paul Crougman, author of the monograph "Government Investments in Media and Media Literacy: Navigating the Path to

an Informed Future" [1]. His work provides a comprehensive investigation into the interplay between state investments in media and the development of media literacy.

Robert Anderson and Helen E. Carter, renowned for their influential article "The Efficacy of State Investments in Media: An Analysis and Practical Recommendations" [2], offering an in-depth analysis of the effectiveness of state investments in media literacy.

Karen Mitchell, David Turner, and Yurii Dudka, in their research paper "State Media Literacy Programs and Their Impact on Education and Information" [3], delve into the issues of state regulation of media education and investments.

Jennifer S. Robinson, who contributed to the discourse with her work "Innovations in Media Literacy: The Role of State Investments in Educational Development" [4], presenting fresh approaches to state investments in media literacy and their impact on economic growth.

Thomas R. White, author of the article "Contemporary State Regulation of Media and Investments in Education: An Analysis of Policy and Sociocultural Consequences" [5], explores the policy aspects of state investments in media literacy and their influence on sociocultural processes.

Barbara Main, in her article "Media Literacy and Information Technologies: State Programs and Challenges" [6], highlights state programs on media literacy and their role in the information age.

Yara V. Kovtun and John Hayes, known for their work "The State Investments in Media Literacy: Analysis and Challenges" [7], examine the influence of many aspects on the development and implementation of state programs in this field.

In the research by scientist Yuri Dudka [8], a crucial aspect of state investments in media literacy and their impact on education in the context of globalization is explored. Specifically, he analyzes the influence of state investments in media literacy on the social and economic development of society.

In the book, titled "Innovation policy and governance in high-technology industries: The complexity of coordination", authors Bauer, Lang, and Schneider [9] explore the role of mass media as actors in

innovation systems within the context of high-technology industries.

These distinguished scholars, in conjunction with those previously mentioned, collectively broaden our understanding of the complex issues surrounding state investments in media literacy and their impact on education and information among the population.

Formulation of Article Goals. The primary goal of this article is to conduct a comprehensive analysis of state investments in media literacy programs and their influence on society, education, and information accessibility. Specific objectives include:

1. To assess the impact of state investments in media literacy on the development of media-savvy citizens and their ability to critically analyze and comprehend media information.

2. To examine the potential advantages and disadvantages of state interventions in the field of media literacy and education.

3. To analyze the role of state regulations and control over media education programs.

4. To explore the political and sociocultural consequences of state investments in media literacy.

5. To investigate the effectiveness of state initiatives in preventing the dissemination of misinformation, fake news, and manipulative information.

6. To evaluate the role of state-supported media literacy programs in protecting against harmful media influences.

7. To determine the balance between state investments in media literacy and the preservation of media freedom and freedom of expression.

By addressing these objectives, this article aims to provide an in-depth understanding of the complex relationship between state investments in media literacy and their impact on society in the context of a rapidly evolving media landscape.

Materials and Methods. In this research, a variety of methods were employed to achieve the set goals and research objectives. An overview of the literature on media literacy, government regulation of media education, and investments in this field was conducted to provide a contextual understanding. The method of content analysis allowed for the examination of various aspects of media literacy and state interventions by categorizing and organizing relevant materials into sections for further in-depth investigation.

Surveys and questionnaires were administered to both the general public and experts to gather feedback and opinions on the investments in media literacy and their effects as part of the empirical research method. These responses were crucial in gaining insights into the perspectives of different stakeholders.

Furthermore, political decisions, legislative acts, and programs related to the development of media literacy and state involvement in this domain were

analyzed. The study aimed to encompass a comprehensive range of documents, including official policies, laws, and government programs associated with media literacy.

Overall, a combination of literature analysis, empirical research, and policy analysis formed the foundation of this research, allowing for a multifaceted exploration of state investments in media literacy and their effects.

Presentation of the main research material. Media literacy of the population is of great importance in today's information society. It contributes to the formation of informed and critical information consumers, provides protection against misinformation and manipulation, and promotes the development of democracy and civic engagement. Maintaining media literacy among the population helps combat fake news, the spread of unreliable information, and the erosion of trust in the media. Furthermore, media-literate citizens are better equipped to participate effectively in public discussions, express their views, and defend their rights. Media literacy not only promotes personal development but is also a key element of a stable and informed society capable of overcoming the challenges of the modern information age.

Investing in media literacy has several important reasons:

1. **Protection against misinformation:** Media-literate individuals are better equipped to critically evaluate the information they receive from the media and social networks. This enables them to avoid the influence of fake news, manipulation, and misinformation.

2. **Support for democracy:** Media-literate citizens can better understand political processes, make informed decisions, and actively participate in public life. This contributes to a healthy democracy and the protection of human rights.

3. **Reduction of social conflicts:** Media-literate individuals are more inclined to engage in dialogue, understand different perspectives, and resolve conflicts. This contributes to reducing tension in society.

4. **Improved quality of education:** Media-literate students have better navigation skills in information sources, which helps them in their studies and self-education. Popular schools such as MediaStar TV School are dedicated to this.

5. **Professional skills:** Media literacy is crucial in today's job market, where the ability to analyze and interpret information is a key competency.

6. **Increased civic engagement:** Media-literate individuals are more likely to participate in public movements, charity work, and actively express their opinions.

7. **Stability and security:** Media-literate societies are more resilient to manipulation and extremist influences.

Investments in media literacy can be divided into two main types: government and private.

1. Government investments: These investments are made by the government or state institutions. States can allocate funds for the development and implementation of media literacy programs in schools, universities, and society. This may include funding educational courses, conducting information security campaigns, creating media literacy resources, and other measures. An example of the growth of government investments in media literacy is illustrated using the case of China in the second half of the 2010s (Fig. 1).

2. Private investments: Private companies, non-governmental organizations, foundations, and individuals can also invest in media literacy. These investments can be directed towards supporting media literacy projects, creating media literacy applications and platforms, funding independent research, and other actions that contribute to the development of media literacy. Figure 2 clearly shows the pattern of private investments in digital platforms.

Both types of investments play a significant role in the development of media literacy in society, providing access to education, resources, and knowledge

necessary for effective critical evaluation and understanding of information in the media environment.

Investing in media literacy through educational programs, access to quality information resources, and the development of media literacy skills is an investment in the future of society, ensuring information security and resilience.

There are compelling arguments in favor of integrating mass media as participants in the structure of innovative systems. However, how are mass media structurally related to other participants in the innovation system? What are the relationships between mass media, political, economic, and research systems?

Mass media is a highly differentiated forum that distinguishes the roles of actors among ordinary citizens and professional orators. Currently, it is also the forum where public communication has the greatest impact.

The innovation system is structured into subsystems perceived as associations of interdependent actors, institutions, and processes: the subsystems of the economy, politics, and science. Mass media act as intermediaries with connections to each of these subsystems (Fig. 3).

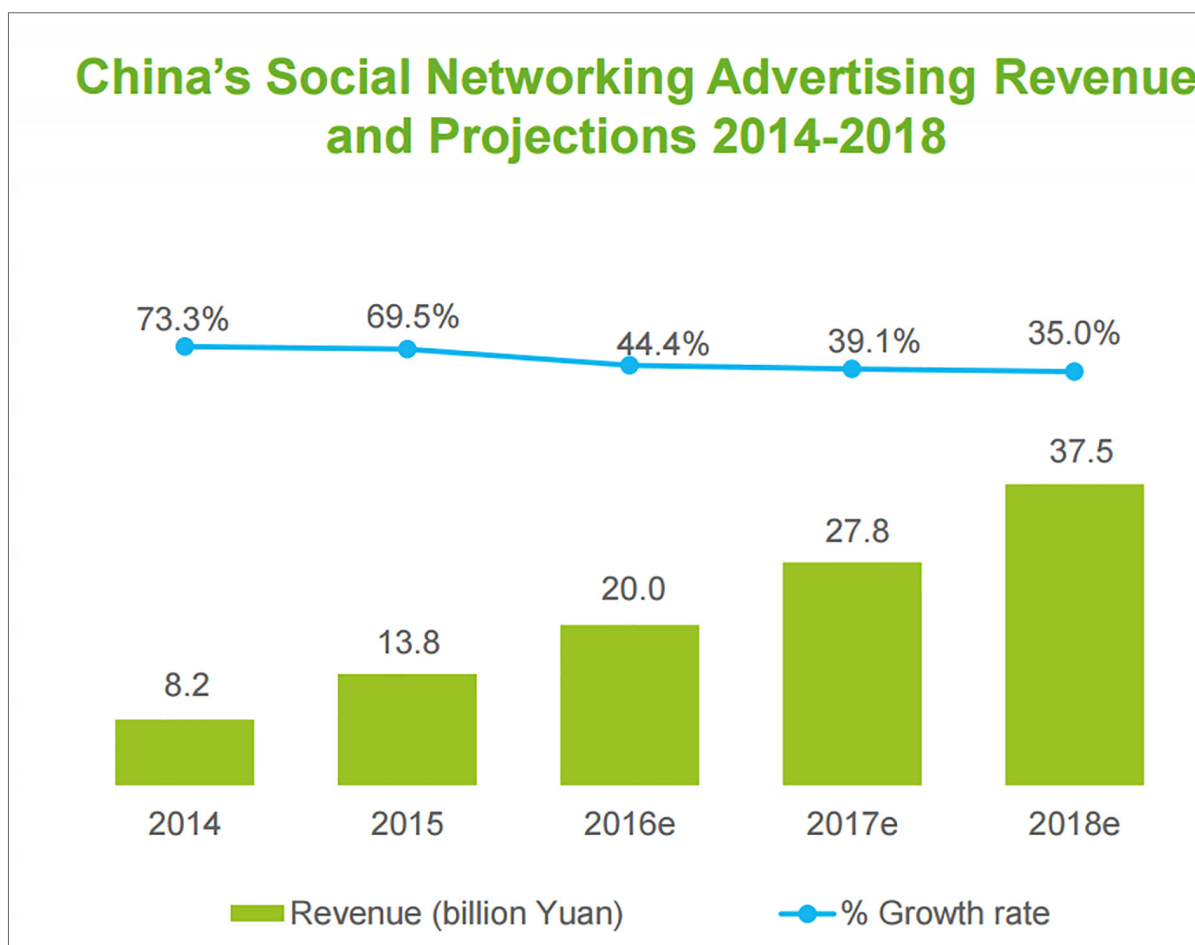


Fig. 1. Proportional growth of government investments in media literacy, illustrated using the example of China (2014–2018)

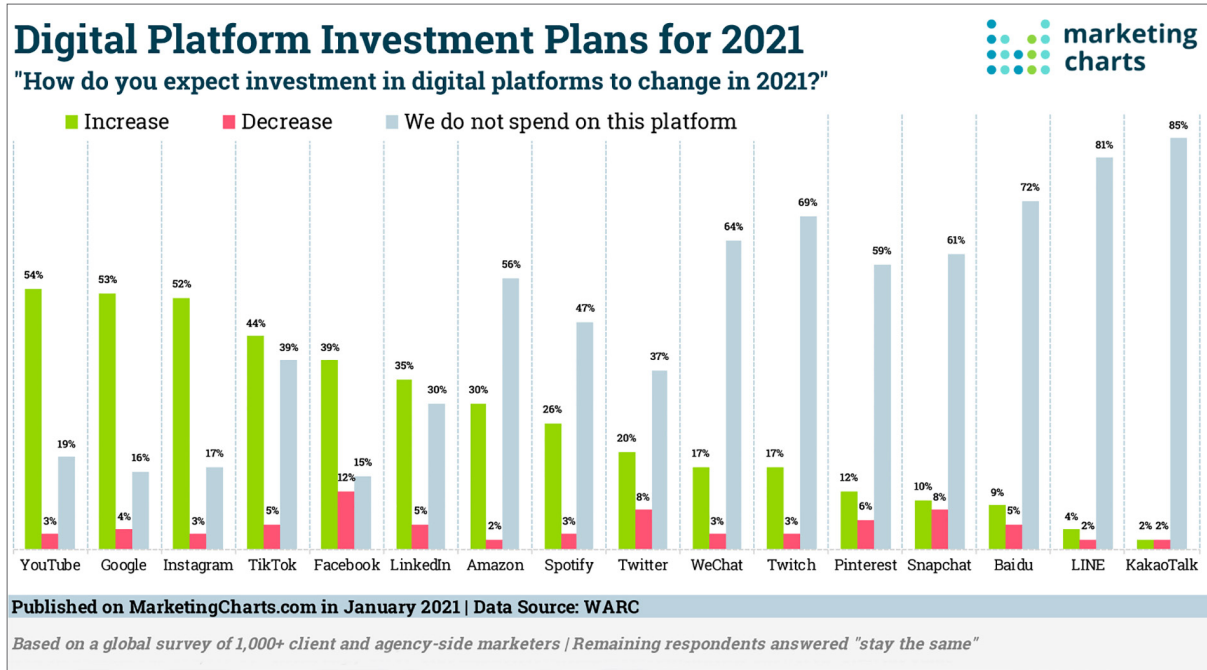


Fig. 2. Ratio of private investments in media platforms in 2021

In democratic societies, mass media performs important political functions. The media exercises democratic control through information and criticism. They articulate social issues and convey them to the political system, thereby promoting democratic par-

ticipation. They also contribute to social integration by communicating common norms and values. In this context, mass media holds significant power in shaping public opinion. This may be a reason why public communication among mass media is closely

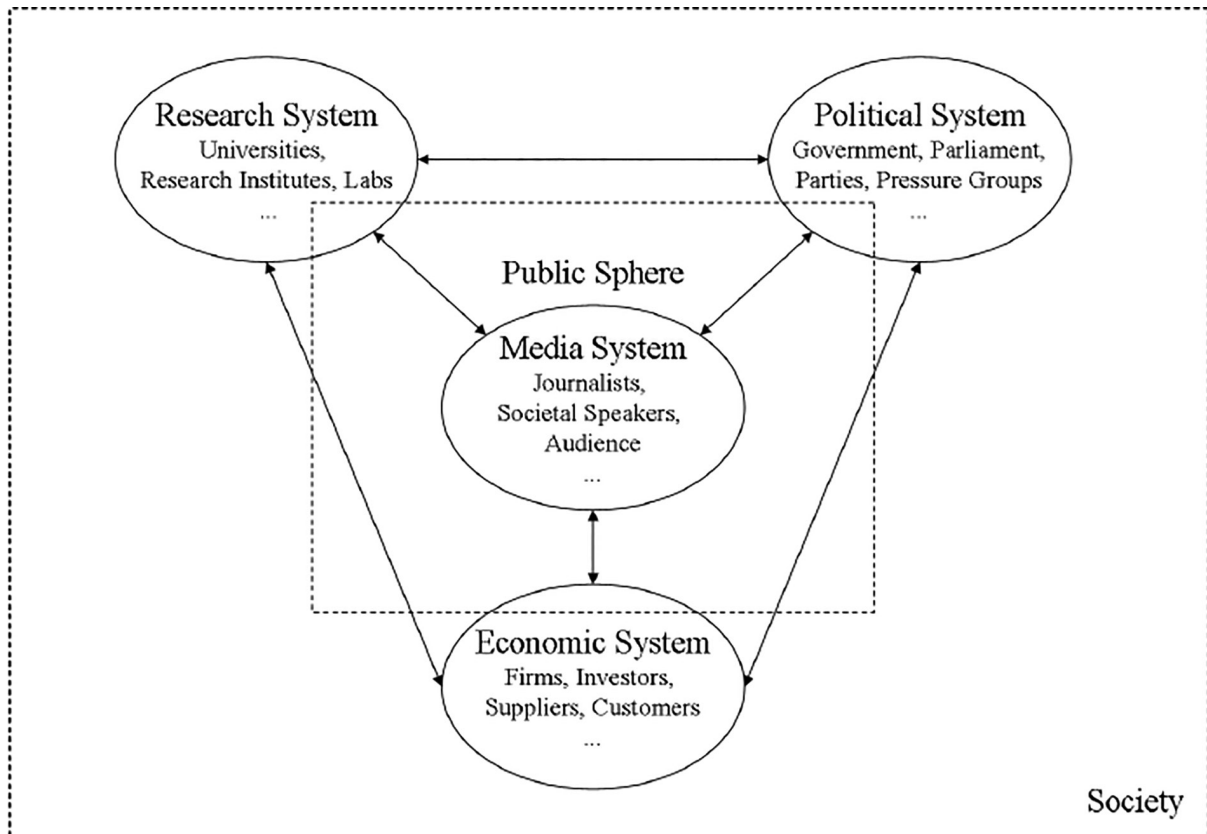


Fig. 3. Media systems within the political process as part of the media literacy innovation system

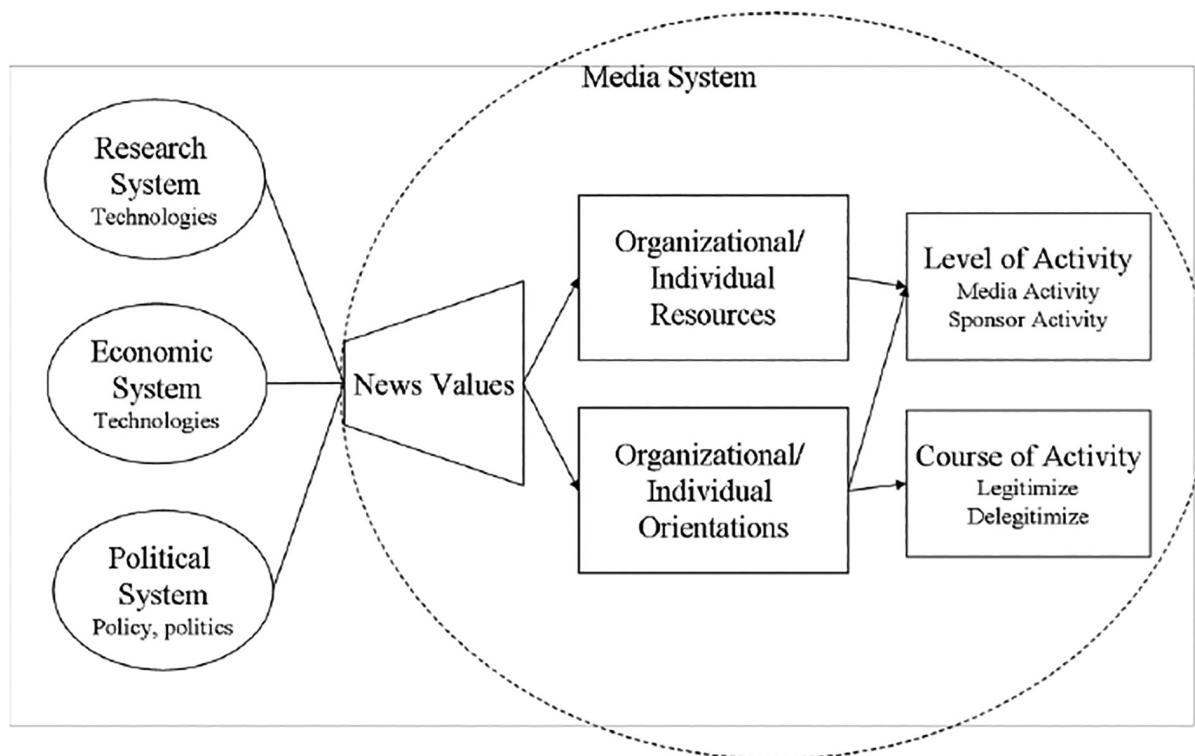


Fig. 4. Organization of media systems within influential attractors (politics, economy, scientific community)

monitored by political actors. On the other hand, mass media also heavily rely on established political actors as sources of information for their coverage. Thus, the influence of political actors on mass communication is assessed relatively high (Fig. 4).

State regulation of media literacy can have several advantages:

1. *Financial support and resources:* The government can allocate financial resources for the development of media literacy programs and projects. This may include creating educational courses, funding research in the field of media literacy, and developing media literacy resources.

When a country is facing a rise in issues related to misinformation and fake news that impact public opinion and lead to citizen dissatisfaction and

confusion, the government may decide to intervene and improve the level of media literacy among the population. Here is how it may look:

2. *Creation of educational courses:* The government allocates funds for the development of specialized educational courses on media literacy. These courses can be integrated into school programs and made available online to all citizens. In these courses, people learn to recognize misinformation, analyze news sources, and develop critical thinking. An example of an effective public-private partnership already exists in the collaboration between the well-known MediaStar media school and the governments of Ukraine, the United States, European Union countries, and others. These are successful courses that enhance media literacy in the population. Table 1

Table 1

Ratio of MediaStar graduates who have successfully passed media literacy tests to the total number of individuals who have completed media courses within government programs

Country	Investment volume spent for Media Literacy Education, (USD)	Total Number of Participants in the Educational Process	Number of Participants Who Successfully Passed Media Literacy Tests	Ratio of Those Who Passed to the Total Number of Students	Customer Acquisition Cost — CAC, (USD)
USA	490000	8438	7320	0.8675041479	66.93989071
Germany	345000	5322	4382	0.8233746712	78.73117298
United Kingdom	340000	3911	2705	0.691638967	125.6931608
France	292000	2205	1701	0.7714285714	171.6637272
Ukraine	53000	1491	1120	0.7511737089	47.32142857

provides an example of the increase in the number of citizens who have successfully passed media literacy tests and combat fake news and manipulation after completing courses at MediaStar TV School in different countries.

In Figure 5, the distribution of resources and the cost per customer for the government in relation to each invested dollar are visually represented.

3. *Research Funding:* The government also allocates funds for research in the field of media literacy. This research can help understand which methods and approaches are effective in enhancing media literacy. Based on research findings, more effective educational programs can be developed.

4. *Creation of Media Literacy Resources:* The government can support the creation of special websites, applications, and information resources that provide access to reliable information and educational materials on media literacy. These resources can be freely accessible to all citizens, helping them develop analytical and critical thinking skills.

As a result of such government measures, citizens become more literate in the field of media and can more effectively distinguish reliable news sources from misinformation. This reduces the impact of fake news on public opinion and helps maintain information integrity in society.

The government can develop regulations and standards in the field of media literacy, which helps establish common principles and goals for educational programs and information resources.

Protection against Misinformation and Manipulation: Government regulation may include measures to combat misinformation and fake news in the media. This includes the development of methods for detecting and exposing misinformation, as well as the punishment of those who create and disseminate false information.

Promotion of Research and Development: The government can finance and support research in the field of media literacy and the development of new methods and tools to improve it.

These measures can contribute to increasing the level of media literacy in society, providing protection against misinformation, fostering critical thinking, and enhancing the ability to analyze information, which is an important aspect in the modern information world.

We at MediaStar TV School highlight the following advantages of government investments in media literacy courses:

1. *Reducing the Spread of Misinformation:* Support for media literacy education helps people develop skills to analyze and evaluate information, reducing the influence of fake news and misinformation.

2. *Strengthening Democracy:* Informed citizens can better understand political processes and participate in them, contributing to the strengthening of democratic institutions and government transparency.

3. *Protection Against Cyber Fraud:* Knowledge of manipulation and deception methods on the internet

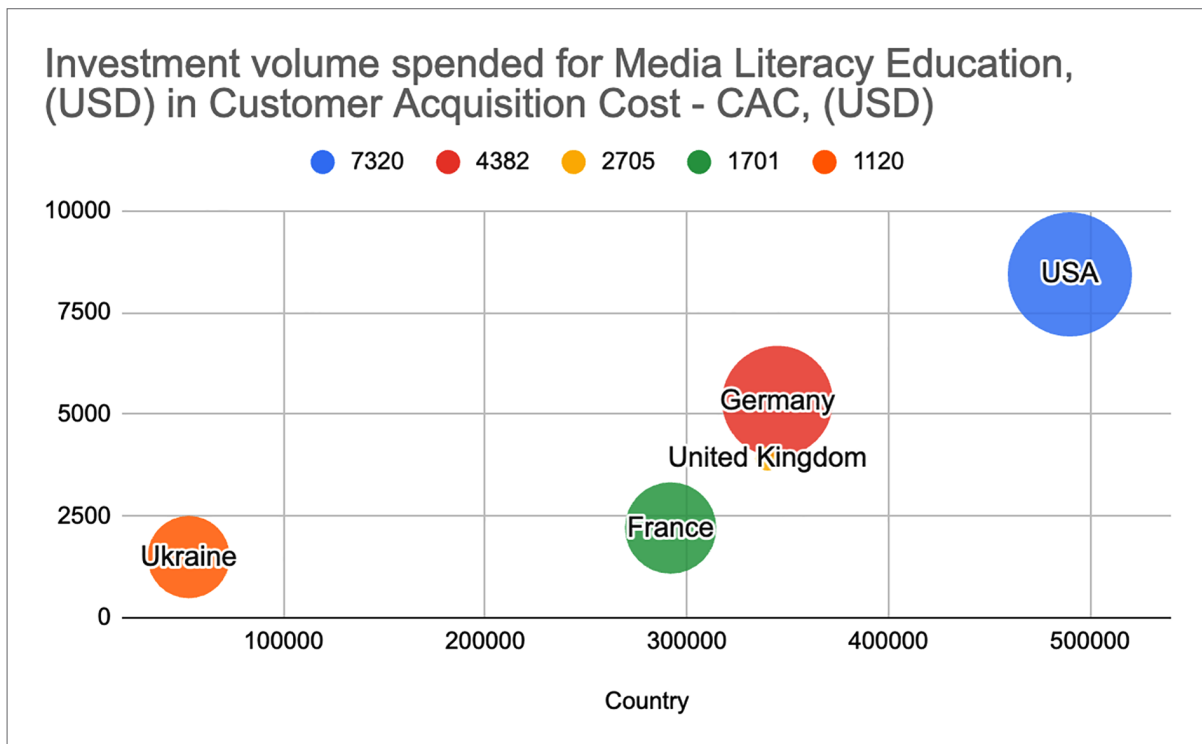


Fig. 5. Investment volume spent for Media Literacy Education, (USD) in Customer Acquisition Cost — CAC, (USD)

can help individuals avoid cyber fraud and online threats.

4. Development of Critical Thinking: Media literacy promotes the development of critical thinking, which is beneficial in all aspects of life, not just related to media.

5. Improving Education: Investments in media literacy can be integrated into educational programs, helping students develop skills necessary in the digital world.

6. Reducing Social Disparities: Media literacy education can help reduce the gap between those who have access to information resources and those who do not.

7. Supporting the Economy: Informed populations contribute to the development of information and media industries, which can have a positive impact on the country's economy.

8. Protection Against Online Threats: Increasing awareness of cyber security and data protection can reduce the risk of cyberattacks and breaches of personal privacy.

Therefore, investments in media literacy can have a wide range of positive consequences, covering areas of education, citizen awareness, cybersecurity, and even economic development.

Investments in media literacy may have their drawbacks and pose certain challenges. Some potential disadvantages include:

1. Financial Costs: Launching and maintaining media literacy programs requires financial resources, which can be expensive for government budgets.

2. Political Disputes: In some cases, issues related to media literacy can lead to political disputes. Different political groups may have varying opinions on what aspects should be included in media literacy programs, leading to conflicts.

3. Program Effectiveness: Not all media literacy programs may be equally effective. It is essential to develop and evaluate programs to ensure they genuinely help improve the media literacy of participants”.

4. Freedom of Speech: Increased focus on media literacy can raise concerns about freedom of speech and censorship. It is essential to strike a balance between educating citizens about information analysis and protecting freedom of expression.

5. Adaptation Issues: Media literacy processes can be challenging for certain population groups, such as the elderly or migrants. Efforts are needed to adapt programs for different audiences.

6. Heterogeneity of Content Quality: In a world with a multitude of information sources, content quality varies significantly. This can make media literacy education challenging, as different sources may adhere to different standards.

7. Limited Impact: Media literacy education may have a limited impact, especially when compared to the widespread dissemination of misinformation and fake news.

8. Insufficient Support: Not all countries and societies place sufficient importance on media literacy and may not always allocate resources for its development.

Despite these drawbacks, many experts believe that the benefits of investing in media literacy outweigh the drawbacks and can contribute to more informed and critically thinking societies.

Conclusions and Future Research Directions. Government investments in media literacy are an essential tool for ensuring information security and societal development. In the modern information age, where the volume of information is constantly increasing, media literacy plays a pivotal role in people's ability to analyze and critically evaluate the information they receive.

One of the main arguments in favor of government investments in media literacy is the fight against disinformation and fake news. Media-literate citizens are better equipped to recognize manipulation and false information, which reduces the impact of disinformation on public opinion.

Furthermore, government investments in media literacy support democracy, as informed citizens can participate more actively in political processes, make informed decisions, and express their views. This promotes a healthy democracy and human rights protection.

In addition, investments in media literacy contribute to reducing social conflicts, as media-literate individuals are more inclined to engage in dialogue and understand different perspectives. This helps to decrease tension in society and promote social integration.

Investing in media literacy also has a positive impact on education by developing analytical and critical thinking skills among students. These skills are valuable in various areas of life beyond just media.

Moreover, investments in media literacy boost civic engagement, participation in public movements, and the protection of citizens' rights. This creates a more civically active and informed society capable of effectively engaging with political and social processes.

Lastly, investments in media literacy ensure stability and security, as media-literate societies are more resilient to manipulation and extremist influences.

In conclusion, government investments in media literacy are justified, as they yield a range of positive outcomes in the fields of education, citizen awareness, democracy, and societal stability.

References

1. Crougman P. Government Investments in Media and Media Literacy: A Path to an Informed Future: Monograph. Madrid: University of Madrid, 2019. 100 p.
2. Anderson R., Carter H. The Effectiveness of State Investments in Media Literacy: Analysis and Practical Recommendations. London: University of London Press, 2020.
3. Mitchell K., Turner D., Dudka Y.P. State Media Literacy Programs and Their Impact on Education and Information. New York: New York University Press, 2019.
4. Robinson J.S. Innovations in Media Literacy: The Role of State Investments in Educational Development. Sydney: University of Sydney, 2020.
5. White T.R. Contemporary State Regulation of Media and Investments in Education: An Analysis of Policy and Sociocultural Consequences. Washington, D.C.: American University Press, 2019.
6. Main B. Media Literacy and Information Technologies: State Programs and Challenges. Toronto: University of Toronto Press, 2020.
7. Kovtun Y.V., Hayes J. State Investments in Media Literacy: Analysis and Challenges. Sydney: University of New South Wales, 2019.
8. Dudka Y.P. Key Aspects of State Investments in Media Literacy and Their Impact on Education in the Context of Globalization. Geneva: World Health Organization Press, 2019.
9. Bauer L., Schneider T. Innovation Policy and Governance in High-Technology Industries: The Complexity of Coordination. Monograph. Berlin: Berlin University Press, 2020.
10. Garcia A. Media and Media Literacy: A Study of State Investments. Monograph. Barcelona: University of Barcelona Press, 2020.
11. Smith J. Public Investments in Media Literacy and Their Impact on Society. Los Angeles: University of California Press, 2018.
12. Baxter L., Peterson M. State Regulation of Media and Investments in Education: Impact and Strategies. Chicago: University of Chicago Press, 2019.
13. Ivanova K. Ya. The Link Between State Investments in Media and the Development of Media Literacy. Kyiv: University of Kyiv Press, 2020.
14. Harris M., McDonald S. State Media Literacy Programs: Challenges and Opportunities. Toronto: University of Toronto Press, 2018.
15. Alvarez R. Public Investments in Media Literacy: Analysis and Recommendations. Mexico City: National Autonomous University of Mexico Press, 2019.
16. Perez S., Lopez A. State Regulation of Media and Media Literacy: Impact on Education. Madrid: University of Madrid Press, 2018.
17. Vergara A. The Business World and Media Literacy: An Analysis of the State of Affairs. Barcelona: University of Barcelona Press, 2019.
18. Radchenko O. The Innovativeness of State Investments in Media Literacy and Their Impact on Education. Kyiv: University of Kyiv Press, 2020.
19. Fisher D., Lee S. Government Actions in Media Literacy: Strategies and Practices. Washington, D.C.: American University Press, 2019.
20. Li Y., Kim I. The Role of the State in the Development of Media Literacy: Research and Practical Aspects. Seoul: University of Seoul Press, 2020.
21. Schmidt A., Volkova O. Challenges and Prospects of State Investments in Media Literacy: Analysis and Recommendations. Berlin: Berlin University Press, 2019.

Havryliuk Olha
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Audit
Lutsk National Technical University

Гаврилюк Ольга Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Луцький національний технічний університет
ORCID: 0000-0001-6693-5958

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9340

EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATION IN THE SYSTEM OF ACCOUNTING AND TAXATION

ЕФЕКТИВНА ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Summary. The article is devoted to the analysis of effective business communication in the system of accounting and taxation. It is well-founded that the field of business communication is an interdisciplinary field that involves a variety of experts, including researchers in the field of communication, business management, organizational psychology, and related disciplines. The need to establish effective communications in the accounting and taxation system has been established for many reasons, in particular: information exchange, decision-making, problem solving, coordination, employee engagement, customer relations, negotiation and persuasion. Business communication is vital in accounting because it ensures accuracy, transparency and availability of financial information.

The article substantiates strategies for improving communication within the accounting function and taxation, in particular, consistency of documentation helps to reduce the number of errors and misunderstandings, investment in reliable accounting software optimizes financial processes, development and documentation of clear communication protocols and procedures in accounting should include reporting guidelines, data exchange and internal communication, written and oral communication courses, as well as technical training in accounting software, application of strict data security measures to protect confidential financial information.

Key words: business communication, accounting, taxation, forms of communication, business management, verbal communication, written communication, non-verbal communication, visual communication, digital communication.

Анотація. Стаття присвячена аналізу ефективної ділової комунікації в системі бухгалтерського обліку та оподаткування. Обґрунтовано, що галузь ділового спілкування є міждисциплінарною областю, яка залучає різноманітних експертів, у тому числі дослідників у галузі комунікації, управління бізнесом, організаційної психології та суміжних дисциплін. Встановлено необхідність налагодження ефективних комунікацій в системі обліку і оподаткування з багатьох причин, зокрема: обмін інформацією, прийняття рішень, вирішення проблем, координація, залучення працівників, відносини з клієнтами, ведення переговорів і переконання. Ділове спілкування є життєво важливим у бухгалтерському обліку, оскільки воно забезпечує точність, прозорість і доступність фінансової інформації.

У статті обґрунтовано стратегії для покращення комунікації в рамках бухгалтерської функції та оподаткування, зокрема узгодженість документації допомагає зменшити кількість помилок і непорозумінь, інвестиція в надійне бухгалтерське програмне забезпечення оптимізує фінансові процеси, розробка та задокументування чітких комунікаційних протоколів та процедур в бухгалтерії повинно включати вказівки щодо звітності, обміну даними та внутрішньої комунікації, курси письмового та усного спілкування, а також технічну підготовку з бухгалтерського програмного забезпечення, застосування суворих заходів безпеки даних для захисту конфіденційної фінансової інформації.

Ключові слова: ділове спілкування, бухгалтерський облік, оподаткування, форми комунікації, управління бізнесом, вербальні комунікації, письмове спілкування, невербальні комунікації, візуальні комунікації, цифрові комунікації.

The statement of the problem. Business communication refers to the exchange of information, ideas, and messages within an organization or between different parties in the business world. It is a fundamental aspect of running a successful business and encompasses various forms of communication, including verbal, written, and non-verbal methods.

An analysis of the latest research and publications. The field of business communication is an interdisciplinary area that involves various experts, including researchers from communication studies, business management, organizational psychology, and related disciplines. Several scientists and researchers [1; 2; 5] have contributed significantly to the study and understanding of business communications. Some notable figures in this field include Marshall McLuhan, Herbert Simon, Peter Drucker, W. Barnett Pearce and others.

Known for his work in media theory, McLuhan's insights on how communication technologies shape human perception and influence business interactions are influential in the field of business communications [4].

A Nobel laureate in Economics, Herbert Simon contributed to decision-making theories and organizational behavior. His work laid the groundwork for understanding rational decision-making processes and information processing in business communication [7].

While primarily recognized for Peter Drucker's contributions to management theory, he emphasized the importance of effective communication in business and organizational success. He highlighted the significance of clear and efficient communication for effective management [8].

These researchers and many others [3; 6] have explored various aspects of business communication, including interpersonal communication, written and oral communication, cross-cultural communication, negotiation, conflict resolution, and technology's impact on communication within the business environment. Their work has significantly contributed to understanding the dynamics and strategies for effective communication within the corporate world.

Formulation of the objectives of the article (statement of the problem). The objectives of the article are to investigate the reasons of effective business communication, the need to establish effective communications in the accounting and taxation system, the strategies for improving communication within the accounting function and taxation.

Exposition of the main material of the study with full justification of the scientific results obtained. Effective business communication is crucial for the following reasons:

- information sharing (business communication helps convey essential information, such as company policies, procedures, goals, and objectives, to employees, stakeholders, and customers);

- decision-making (it facilitates the decision-making process by providing relevant data and insights to management and teams, enabling them to make informed choices);
- problem solving (when issues or challenges arise, effective communication allows for the sharing of ideas and perspectives, leading to collaborative problem-solving);
- coordination (in a business setting, teams and departments must coordinate their activities to achieve common goals. Communication ensures that everyone is on the same page and working toward the same objectives);
- employee engagement (clear and transparent communication fosters employee engagement, motivation, and a sense of belonging within the organization. It helps build a positive workplace culture);
- customer relations (businesses communicate with customers through various channels, such as marketing materials, customer support, and sales interactions. Effective communication with customers is essential for building and maintaining strong relationships);
- negotiation and persuasion (in negotiations and sales, effective communication skills are critical for persuading clients, partners, or suppliers to agree to terms that benefit all parties).

Business communication can take various forms, including verbal communication, written communication, non-verbal communication, visual communication, digital communication (Fig. 1).

Business communication is the lifeblood of any organization, as it enables the flow of information, collaboration, and decision-making necessary for success. Effective business communication requires not only clear and concise messaging but also an understanding of the audience and the appropriate medium for each situation.

Business communication is critically important in the field of accounting and taxation for several reasons:

1. **Accuracy and Clarity of Financial Information:** Accountants are responsible for preparing and presenting financial reports, statements, and records that accurately reflect the financial health and performance of a business. Effective communication ensures that these financial documents are clear, accurate, and understandable to various stakeholders, such as management, investors, regulators, and auditors.

2. **Compliance with Regulations:** Accounting involves adhering to various accounting standards and regulatory requirements, such as Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) or International Financial Reporting Standards (IFRS). Effective communication ensures that financial reports comply with these standards and regulations, reducing the risk of legal and financial penalties.

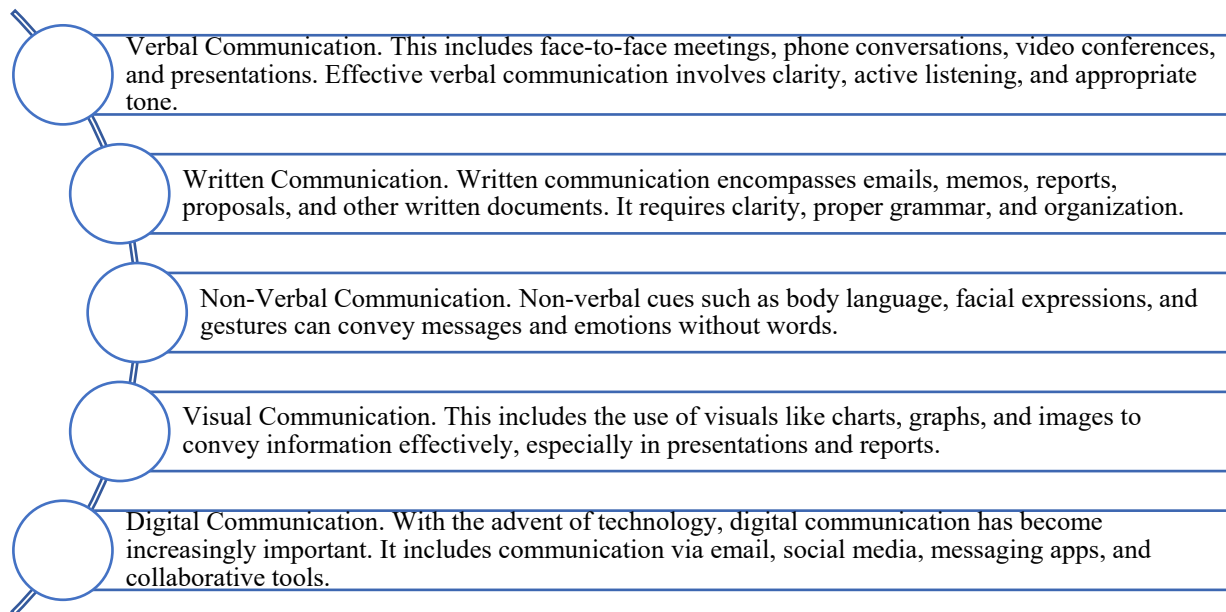


Fig. 1. Forms of business communication in accounting and taxation

3. **Auditing and Financial Analysis:** Auditors and financial analysts rely on the information provided by accountants to assess the company's financial health and make informed decisions. Clear and well-communicated financial data facilitate the auditing and analysis processes, making it easier to identify discrepancies or areas that need attention.

4. **Management Decision-Making:** Accountants often provide financial information to company management to assist in decision-making. Effective communication helps managers understand the financial implications of different choices and make informed decisions that align with the organization's goals and financial stability.

5. **Investor Relations:** Publicly traded companies must communicate their financial performance to shareholders and potential investors. Transparent and accurate financial reporting is crucial to maintaining investor trust and attracting investment.

6. **Risk Management:** Accountants play a key role in assessing financial risks and proposing strategies to mitigate them. Effective communication ensures that risk-related information is conveyed clearly to relevant parties, enabling proactive risk management.

7. **Tax Compliance:** Tax accounting requires accurate reporting of financial information to calculate and pay taxes correctly. Poor communication can lead to errors in tax filings, potentially resulting in legal and financial consequences.

8. **Client Relations (for Accounting Firms):** For accounting firms and individual accountants, strong communication skills are essential for building and maintaining client relationships. Clients rely on accountants to explain financial matters, answer questions, and provide guidance on financial decisions.

9. **Interdepartmental Collaboration:** Within an organization, accounting departments often need to collaborate with other departments, such as sales, procurement, and human resources. Effective communication facilitates the exchange of financial information and ensures that financial transactions are recorded accurately.

In summary, business communication is vital in accounting because it ensures the accuracy, transparency, and accessibility of financial information. Accountants need to communicate complex financial data in a clear and understandable manner to various stakeholders, helping them make informed decisions and comply with legal and regulatory requirements. Effective communication is at the core of maintaining financial integrity and trust in the accounting profession.

Improving business communication in accounting is essential for accuracy, transparency, and effective collaboration. There are some strategies to enhance communication within the accounting function. Ensure that financial transactions and records are meticulously documented. Use standardized formats for reports, statements, and spreadsheets. Consistency in documentation helps reduce errors and misunderstandings. Invest in robust accounting software that can streamline financial processes, improve data accuracy, and generate standardized reports. These tools can also facilitate data sharing and collaboration among team members. Develop and document clear communication protocols and procedures within the accounting department. This should include guidelines for reporting, data sharing, and internal communication.

Hold regular team meetings to discuss ongoing projects, address challenges, and share updates. These

meetings foster collaboration and ensure everyone is on the same page. Provide training and ongoing education for accounting staff to enhance their communication skills. This can include courses in written and verbal communication, as well as technical training on accounting software. Use email effectively by keeping messages concise and to the point. Clearly label attachments and provide context for the information being shared. Encourage timely responses and set expectations for email communication. Ensure that accounting terminology and jargon are standardized within the department. Foster collaboration between the accounting department and other departments within the organization, such as finance, operations, and sales. Regular communication with other teams can help align financial goals and strategies. Consider the appropriate communication channels for different situations. Some matters may require face-to-face meetings or video conferences, while others can be handled via email or messaging apps.

It is also important to encourage feedback from team members and stakeholders. Constructive feedback can help identify areas for improvement and enhance communication processes. Develop strategies for resolving conflicts or disagreements within the accounting team. Encourage open and respect-

ful communication when addressing differences of opinion. Implement strict data security measures to protect sensitive financial information. Clearly communicate the importance of data security to all team members and ensure compliance with data protection regulations.

Regularly review and assess communication processes within the accounting department. Identify areas where communication can be streamlined or enhanced and make necessary adjustments. Effective communication starts at the leadership level. Leaders in the accounting department should set an example by communicating clearly, providing guidance, and fostering a culture of open communication. Pay attention to external communication with clients, auditors, regulators, and other stakeholders. Ensure that all external communications are accurate, compliant, and aligned with the organization's values.

Conclusions from this study and prospects for further research in this direction. Improving business communication in accounting requires a combination of clear processes, training, technology, and a commitment to ongoing improvement. By enhancing communication within the accounting function, you can contribute to better financial management and decision-making in your organization.

References

1. Business Communication. *School of Management Studies*. 2022. URL: <http://surl.li/meywz>
2. Zagade S., Dhingra G., Gomathi R., Saravanan S., Abirami M. Business communication. *Red'shine Publication PVT. LTD*. 2022. URL: <http://surl.li/meylv>
3. Cekaite A., Lefebvre A., Nyikos J., Deme E. Communication, Collaboration and Conflict Management in Social Interaction. How to Foster Youngsters' Soft Skills in Art and Bodily Workshops? 2020. URL: <http://surl.li/meymp>
4. Grafton L.J. Communication as Change: Marshall McLuhan and a Transformation Model of Communication. *Duquesne University ProQuest Dissertations Publishing*. 2021. URL: <https://cutt.ly/DwRfju63>
5. Bovee C.L., Thill J.V. Business Communication Today. Pearson Education, 2021. 705 p.
6. DeVito J.A. The Interpersonal Communication Book. Pearson Education. 2016. URL: <http://surl.li/meyou>
7. Kerr G. What Simon said: the impact of the major management works of Herbert Simon. *Journal of management history*. 2011. 17, Is. 4. P. 399–419. doi: 10.1108/17511341111164418.
8. Linkletter K., Tabesh P. A systematic text analysis of Peter Drucker's writings. *Journal of Management History*. 2023. URL: <https://cutt.ly/7wRf6yhy>

Батрак Ольга Володимирівна

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Batrak Olha

*PhD in Economics,
Senior Teacher of the Department of Finance and Business Consulting
National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9389

ЕВОЛЮЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ У ГАЛУЗІ СТРАХУВАННЯ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ З 2000 ПО 2023 РІК

EVOLUTION OF INSURANCE RESEARCH: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS FROM 2000 TO 2022

Анотація. У статті висвітлено результати бібліометричного аналізу статей, проіндексованих наукометричною базою Scopus за період з 2000 по 2023 рр. у галузі страхування. За його результатами визначено, що дослідження у цій сфері включають широкий спектр тем та наукових напрямів, та охоплюють питання, спрямовані як на покращення теоретичного розуміння цієї галузі, так і на розвиток практичних рішень для забезпечення фінансової стабільності та соціальної підтримки в різних сегментах суспільства.

З'ясовано, що найбільша кількість дослідницьких статей концентрується на питаннях, пов'язаних з ризиками та їх оцінюванням у страховій сфері. Дослідження цього напрямку спрямовані на розуміння ризиків, розробку математичних моделей та інструментів ризик-менеджменту.

Значні наукові здобутки наявні в галузі соціального страхування, зокрема страхування від безробіття та страхування здоров'я. Науковцями визначається важливість страхування від безробіття для соціальної підтримки та розв'язання проблем на ринку праці. Дослідження, що стосуються медичного страхування, включають питання управління охороною здоров'я та державних програм медичної допомоги населенню.

Важливий напрям досліджень включає аналіз поведінки споживачів та їх доходу у контексті страхування. Дослідження цієї сфери допомагають краще зрозуміти, як домогосподарства приймають фінансові рішення та обирають стратегії фінансового захисту з використанням страхових інструментів.

За результатами часового виміру бібліометричного аналізу встановлено, що дослідження у сфері страхування розвиваються відповідно до змін в глобальній фінансовій та соціальній ситуації, віддзеркалюючи важливі тенденції у сучасному світі. Актуальні дослідження у сфері страхування включають аналіз ризиків та можливостей, зв'язаних з цифровими трансформаціями, змінами клімату, соціальними питаннями та поведінковими аспектами споживачів. Вони сприяють подальшому розвитку та вдосконаленню страхових продуктів та послуг для різних верств суспільства.

Ключові слова: страхування, бібліометричний аналіз, соціальне страхування, екологічне страхування, цифровізація.

Summary. The article highlights the results of a bibliometric analysis of articles in the insurance field indexed by the Scopus database from 2000 to 2023. According to its results, it was determined that research in this field includes a wide range of topics and scientific directions. They cover issues aimed at improving the theoretical understanding of this field and developing practical solutions to ensure financial stability and social support in various segments of society.

It was found that the most significant number of research articles concentrated on issues related to risks and their assessment in the insurance sector. Research in this area is aimed at understanding risks, developing mathematical models, and developing risk management tools.

Significant scientific achievements are available in the field of social insurance, in particular unemployment insurance and health insurance. Scientists determine the importance of unemployment insurance for social support and solving problems in the labor market. Research related to health insurance includes issues of health care management and public health care programs.

An important area of research includes the analysis of consumer behavior and income in the insurance context. Research in this area helps better understand how households make financial decisions and choose financial protection strategies using insurance instruments.

According to the results of the time dimension of the bibliometric analysis, it was established that research in the field of insurance develops to changes in the global financial and social situation, reflecting essential trends in the modern world. Current research in insurance includes analysis of risks and opportunities related to digital transformations, climate change, social issues, and behavioral aspects of consumers. They contribute to the further development and improvement of insurance products and services for various segments of society.

Key words: insurance, bibliometric analysis, social insurance, environmental insurance, digitalization.

Постановка проблеми. Страхування відіграє важливу роль у стабілізації економіки, забезпечуючи захист від несподіваних фінансових втрат, виступаючи інструментом управління ризиками для окремих осіб, підприємств та урядів. Наукові дослідження у сфері страхування зберігають постійну актуальність через прямий вплив на фінансову стабільність, інвестиції та економічне зростання в країні.

При цьому слід зважати на те, що галузь страхування розвивається у відповідь на сучасні виклики та можливості. Наукові розробки продовжують формувати страхове середовище, забезпечуючи розуміння управління ризиками, поведінки клієнтів, дотримання нормативних вимог та ширшої соціальної та економічної ролі галузі. Дослідники відіграють ключову роль у просуванні цих розробок, забезпечуючи, щоб страховий сектор залишався адаптивним та стійким у світі, що постійно змінюється.

Дослідження у сфері страхування в Україні мають як враховувати глобальні тренди у цій сфері, так і адаптуватись до функціонування економіки країни в умовах війни. Ефективна система страхування має критичне значення для забезпечення фінансової стабільності, соціальної підтримки та захисту прав громадян та підприємств під час складних соціально-економічних та політичних умов. Науковий доробок також має допомогти страховим компаніям розробляти стійкі фінансові рішення та плани реагування на несприятливі обставини в умовах конфлікту.

Зважаючи на зазначене, дослідження трендів у наукових дослідженнях у сфері страхування є актуальним та має практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бібліометричний аналіз наукових праць у сфері страхування активно здійснюється науковцями, починаючи з 2020 року, та, як правило, зосереджений на найактуальніших трендах у цій сфері, а саме: – цифровій трансформації системи страхування. Науковцями досліджуються впровадження цифрових технологій, таких як блокчейн (Мадурі Д. Х. та Сен А. А. [9]), штучний інтелект (Кумар П. [7]), Big Data (Молл С. та ін. [10]; Еллілі Н. та ін. [15]) для полегшення підписання полісів, врегулювання збитків та взаємодії з клієнтами, впровадження Insur-Tech (Ахмад С., Саксена К.; Шамсуддін Дж. Н. та ін. [1; 16]);

– розвитку страхування, пов'язаного зі змінами клімату та екологічними ризиками (Нобані Х. та ін. [5; 6; 11]; Лін Ю. Х. та ін. [8]);

– концепціях та методиках, спрямованих на підвищення соціальної інклюзії та врахування потреб різних соціальних груп у програмах страхування (Шамсуддін С. Н., Ісмаїл Н., Рослан Н. Ф. [13]).

Також проведені дослідження наукового доробку у сфері страхування депозитів (Бхусан С. та ін. [2]; Сардана В., Сінгханія С. [12]), медичного страхування (Наяк С. та ін.) [3].

Вітчизняні науковці наразі приділяють недостатньо уваги використанню інструментарію бібліометричного аналізу у сфері страхування.

Основною метою дослідження Діденко І. та Сідельник Н. [4] є використання бібліометричного аналізу для виявлення критичних векторів та тенденцій, притаманних сучасному страховому ринку. За його результатами визначено необхідність використання кращого досвіду країн, адаптації його до вітчизняного ринку у сфері цільового фінансування інвестиційних проект, створення фондів підтримки захисту страхувальників, податкових пільг за довгостроковими інструментами страхування, можливості відкриття зовнішнього страхового ринку для страхових установ.

Метою статті є визначення цілей та ключових напрямів дослідницької літератури у сфері страхування з використанням трендового (інструментарій Google Trends) та бібліометричного (інструментарій VOSviewer) аналізу та визначити потенційні сфери майбутніх досліджень.

Виклад основного матеріалу. Для контекстного вимірювання досліджень у сфері страхування відібрано 19698 статей, проіндексованих наукометричною базою Scopus за період з 2000 по 2023 рр. на основі ключових слів, при чому як базове було обрано поняття «страхування». Застосовуючи бібліометричний аналіз, сформовано мапу взаємозв'язків цього поняття з іншими, що визначає ключові напрями досліджень у цій сфері (рис. 1).

Представлені дані наочно свідчать, що у центрі наукових досліджень знаходяться поняття «страхування» та «система страхування».

Найбільший (червоний) кластер концентрується на визначенні питань, пов'язаних з розумінням ризиків у страховій сфері, їх оцінюванням та ін-

струментарієм, що підвищує його ефективність (математичні моделі, регресійний аналіз тощо).

За результатами кластеризації з використанням інструментарію VOSviewer виділено ряд наукових напрямів, що концентруються на питаннях соціального страхування. Спільною ознакою цих видів страхування є захист та фінансова підтримка індивідів та суспільства в цілому попри ризики та негативні обставини.

Так, другий за розміром (зелений) кластер досліджує роль страхування на фінансовому ринку. Основна увага приділяється ролі страхування депозитів у забезпеченні стійкості фінансових інститутів та фінансового ринку, запобіганні системним ризикам та фінансовим кризам, підтримки довіри до фінансових установ. Дослідження цього кластера пов'язані з питаннями системи страхування, оцінювання ризиків та ризик-менеджменту.

Оливковий кластер охоплює широке коло питань, пов'язаних з соціальним захистом та страхуванням насамперед страхуванням від безробіття. Науковці зосереджують увагу на важливості цього виду страхування для покращення стану ринку праці, усунення нерівності та формування позитивних соціальних та економічних ефектів. Окремі дослідження цього кластера пов'язані з питаннями соціальної безпеки фіолетового кластера.

Світло-фіолетовий кластер зосереджується на дослідженні питань, пов'язаних зі страхуванням здоров'я у взаємозв'язку з характеристиками за-

страхованих, питаннями громадського здоров'я, управління охороною здоров'я, зокрема державними програмами медичної допомоги населенню (Medicaid та Medicare у США). Також активно досліджуються питання морального ризику у цьому сегменті страхування.

Блакитний кластер досліджує питання, опосередковано пов'язані зі сферою страхування, акцентуючи на вивченні впливу поведінки споживачів (ключові слова «споживання», «споживча поведінка», «згладжування споживання», «витрати», «продовольча безпека», «заощадження», «економіка добробуту», «дохід домогосподарства» тощо). Ці напрями досліджень можуть допомогти отримати цінну інформацію про поведінку споживачів, економіку добробуту та прийняття фінансових рішень домогосподарствами, сприяючи кращому розумінню того, як домогосподарства керують своїми ресурсами та роблять вибір щодо стратегій згладжування витрат та фінансового захисту від непередбачуваних ризиків (медичні витрати, природні катастрофи тощо), що можуть бути покриті страховими полісами. Ці дослідження також вивчають фактори, які впливають на рішення про придбання споживачами страхових полісів, їх структуру та обсяги покриття, з урахуванням фінансової спроможності домогосподарств та їх схильності до ризиків.

Фіолетовий кластер також пов'язаний зі сферою соціальної безпеки, оскільки концентрується

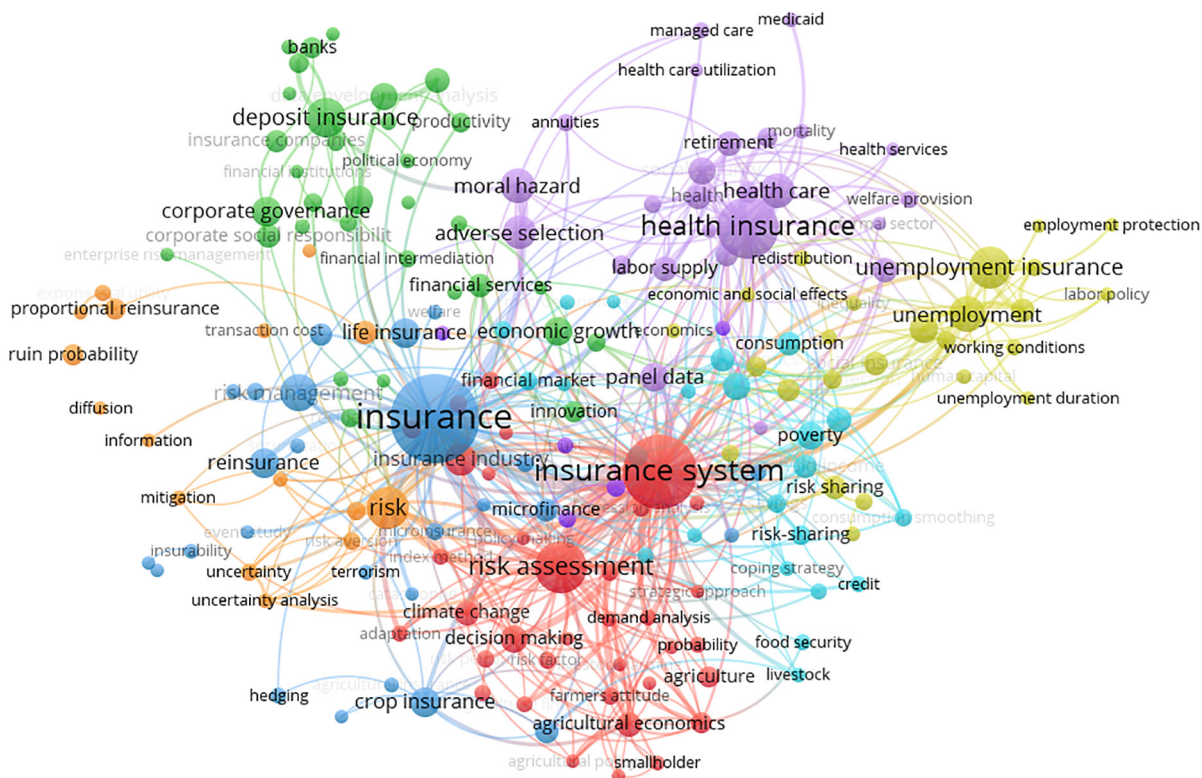


Рис. 1. Кластерна тематична мапа взаємозв'язків поняття «страхування» з іншими поняттями за 2000–2023 рр.
 Джерело: побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer

на питаннях економічного розвитку, соціального капіталу та довіри для малозабезпечених сімей.

Помаранчевий кластер охоплює широкий спектр тем у страховій галузі, від управління ризиками та прийняття рішень (ключові слова «ризик», «уникнення ризику», «дифузія», «пом'якшення», «експоненціальна корисність», «невизначеність», «аналіз невизначеності») до екологічної стійкості («екологічна економіка», «економіка навколишнього середовища») та еко-

номічних міркувань, що забезпечує можливості для цінного внеску в цю сферу.

Синій кластер об'єднує дослідження окремих видів страхування, що набувають актуальності та є важливими для стабільності економічних систем, а саме: сільськогосподарського страхування, страхування врожаю, індексного страхування, страхування життя, мікрострахування, перестрахування тощо.

Діаметр, що характеризує значущість відповідного явища у дослідженні страхування, засвідчив,

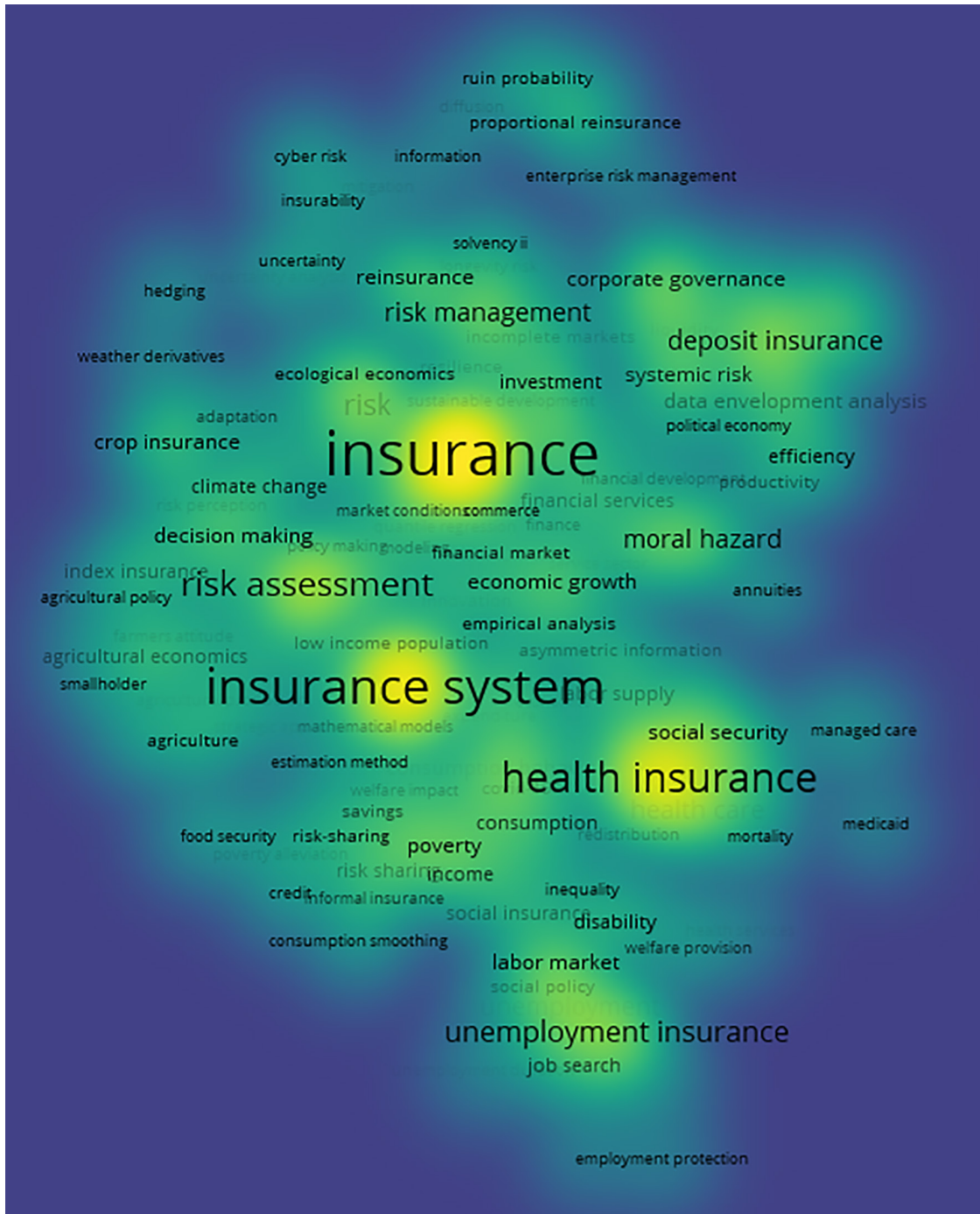


Рис. 2. Карта щільності зв'язків між ключовими поняттями у сфері страхування на основі публікацій у наукометричній базі Scopus за 2000–2023 рр.

Джерело: побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer

що фундаментальними поняттями, згрупованими за змістовністю з урахуванням відношення до кластера є: «страхування» (1357 статей), «медичне страхування» (714 статей), «система страхування» (609 статей), «управління ризиками» (386 статей), «страхування життя» (355 статей), «моральний ризик» (290 статей), «страхування по безробіттю» (275 статей), «ризик» (258 статей), «страхування вкладів» (236 статей) тощо.

Ці висновки підтверджуються даними, що представлені на рисунку 2.

Оскільки зміни в економіці, суспільстві та технологіях створюють нові виклики та можливості для страхової галузі, дослідження еволюції допомагає розуміти, які об'єкти, види страхування та продукти стають актуальними, які ризики стають більш значущими.

Інструментарій аналізу Google Trends дозволив виявити наявність ряду трендів у дослідженні банківських криз (рис. 3):

- 1) цікавість науковців до цієї проблематики є постійною та зростає, про що, зокрема, свідчить кількість опублікованих наукових праць у наукометричній базі Scopus за 2000–2023 рр.;
- 2) суспільна цікавість (за кількістю пошукових запитів користувачів Google) протягом 2004–2023 рр. знаходиться на рівні вище середнього, при цьому вона має циклічний спадний характер зі зростанням у кризові періоди на фінансових ринках;
- 3) у спільноті користувачів мережі інтернет найбільша увага до питань страхування приділяється у Великій Британії, Ірландії, США, Ав-

стралії, Новій Зеландії (за кількістю пошукових запитів);

- 4) зважаючи на недостатній розвиток страхового ринку, Україна належить до країн з низьким, порівняно зі світовими показниками, рівнем суспільної уваги до питань, пов'язаних зі страхуванням.

Для поглибленого вивчення часових трендів вважаємо за доцільне використати контекстно-часовий вимір бібліометричного аналізу. В його рамках контекстні детермінанти у сфері страхування структуровано за періодом виходу наукових праць, при цьому градієнт на рисунку змінюється від синього кольору — найбільш ранні дослідження, до жовтого — сучасні роботи (рис. 4).

Результати контекстно-часового виміру досліджень у сфері страхування дозволили визначити, що до 2008 року системних напрацювань у цій сфері не сформовано. Світова фінансова криза викликала переоцінку багатьох аспектів у фінансовій сфері, у тому числі у сфері страхування. Дослідники та політики, світові фінансові організації прагнули вдосконалити оцінку та управління ризиками на мікро- та макrorівнях економічної системи, в тому числі через механізми страхування. Сучасний етап досліджень характеризується оцінкою впливу на систему страхування цифрової трансформації, кліматичних змін та необхідності управління кліматичними ризиками, потреби врахування соціальних та етичних аспектів у страховому бізнесі, а також поведінкових характеристик споживачів.

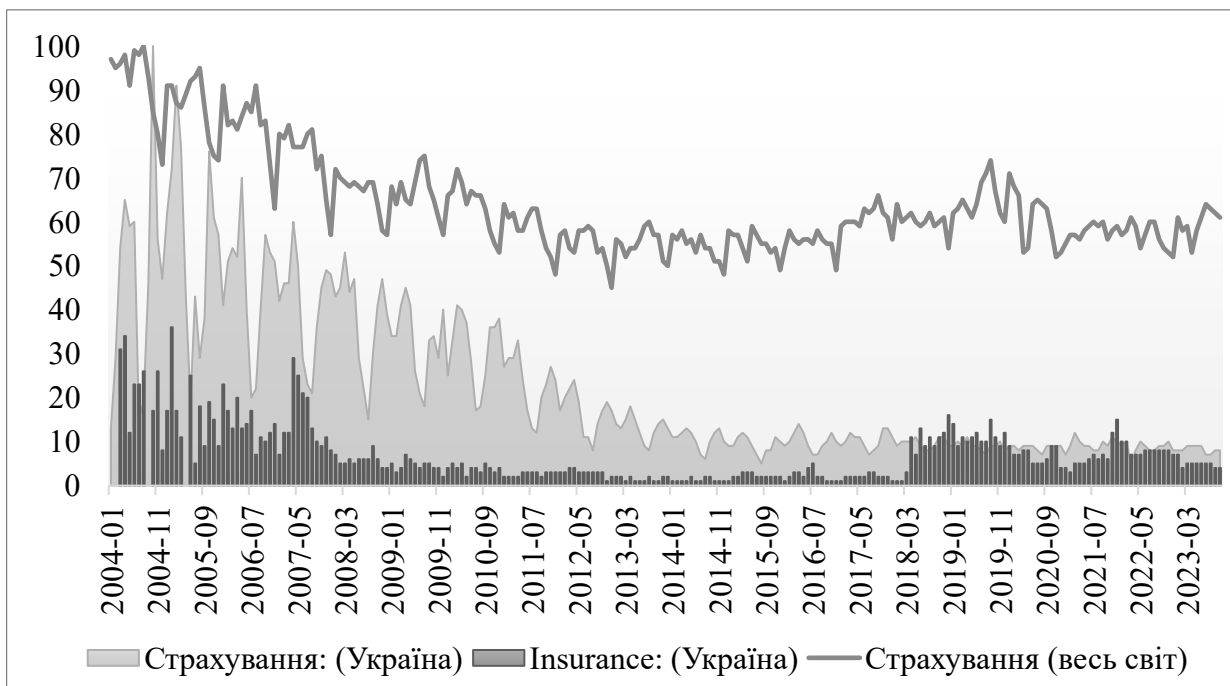


Рис. 3. Динаміка пошукових запитів у Google щодо проблематики страхування у світі за період 2004 р. — вересень 2023 р.

Джерело: побудовано автором з використанням інструментарію Google Trends (www.google.com/trends)

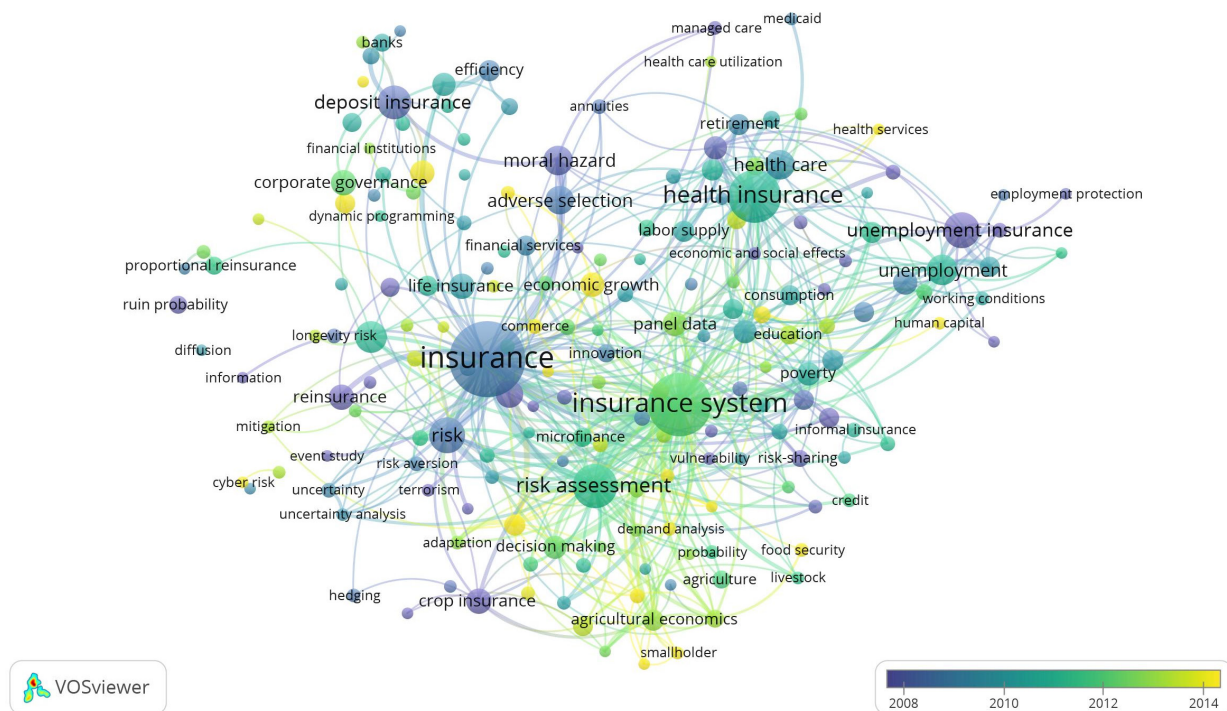


Рис. 4. Контекстно-часовий вимір взаємозв'язків поняття «страхування» з іншими поняттями за 2008–2023 рр.
Джерело: побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer

До 2008 року активно досліджувались такі питання, як розвиток індустрії страхування, страхування врожаю (розвиток страхових продуктів для захисту від втрат урожаю через шкідники, грибки та інші фактори), перестраховання. Починаючи з 2010 року, активізувались дослідження, пов'язані з роллю страхування в сільськогосподарському секторі. У період з 2014 року активізувались дослідження питань, пов'язаних зі змінами клімату (зокрема, розробка страхових продуктів для захисту від змін клімату та їх впливу на врожай), природними катастрофами (забезпечення захисту від стихійних лих, таких як землетруси, урагани, пожежі тощо) та екологічними ризиками.

Питання страхування в банківському секторі до 2008 року концентрувались на проблематиці страхування депозитів та моральних ризиків, з цим пов'язаних, у взаємозв'язку та взаємовпливі з питаннями банківського регулювання. Наразі у страхуванні в контексті функціонування банків активно досліджуються системні ризики та питання корпоративної соціальної відповідальності.

Протягом періоду, що аналізується, еволюціонувало дослідження окремих видів страхування. У період до 2010 року активно досліджувалось сільськогосподарське страхування, у взаємозв'язку з питаннями страхування врожаю, деривативами на погоду та хеджуванням, а також перестрахованням; у 2010–2012 рр. — питання страхування життя та індексного страхування.

На сучасному етапі започатковані дослідження у сфері страхування кібербезпеки внаслідок збільшення кількості цифрових загроз, операційних та кіберризиків. Відносно новим напрямом досліджень є мікрострахування, що має на меті вивчення питань доступу до страхування для менш забезпечених верств населення за допомогою мікрострахових продуктів та мобільних додатків.

Наукові напрями, що концентруються на питаннях соціального страхування також розвивались поступово. До 2008 року активно досліджувались питання, пов'язані зі страхуванням від безробіття. У наступних дослідженнях зроблено акцент на страхування здоров'я. Зростання витрат на охорону здоров'я та зміни в демографічній структурі суспільства зумовили підвищену потребу в дослідженнях, спрямованих на покращення систем медичного страхування. На сучасному етапі дослідження питань соціального страхування стають все більше взаємозв'язаними з іншими сферами, такими як охорона здоров'я, освіта, зайнятість та публічна політика загалом.

Починаючи з 2012 року, активізувались напрями досліджень, що формують розуміння, як споживачі взаємодіють зі страховими ринками, як їх поведінка та дохід впливають на рішення щодо страхування (наприклад, придбання страхових полісів та обсягу страхового покриття) та на фінансову стійкість домогосподарств.

У процесі бібліометричного аналізу часових вимірів досліджень з питань банківських криз

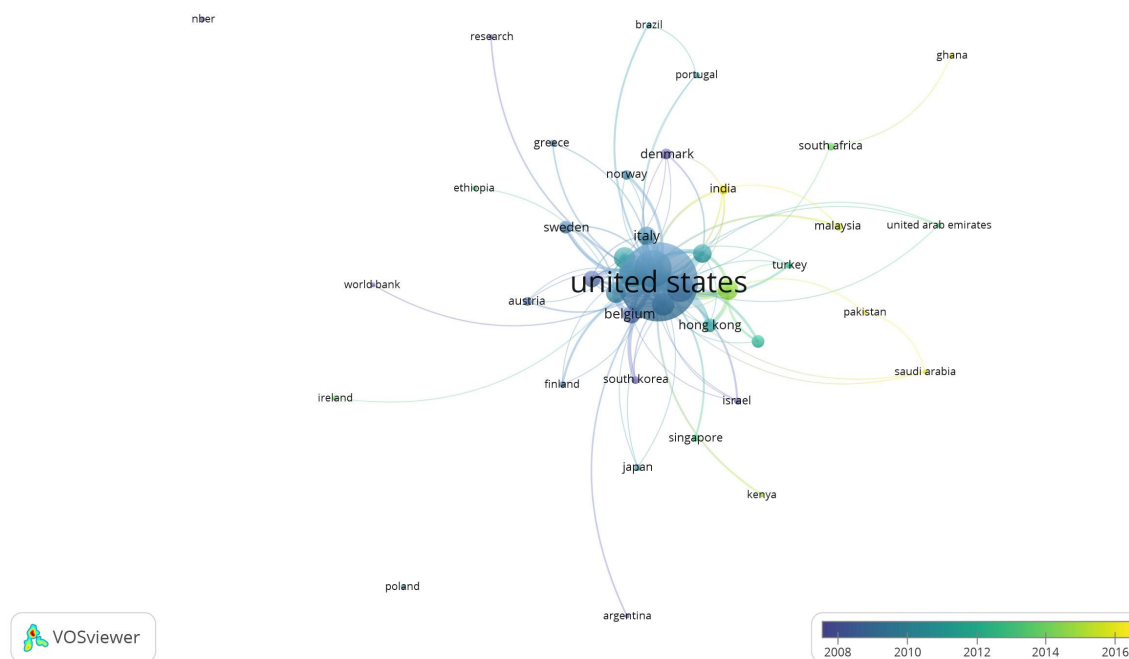


Рис. 5. Часово-просторовий вимір досліджень страхування за 2000–2023 рр.
Джерело: побудовано автором з використанням інструментарію VOSviewer

доцільно також виявити домінантні просторово-часові характеристики (рис. 5).

Відповідно до наведених даних можна виявити наступну закономірність: ранні дослідження, присвячені страхуванню, проводились у країнах з високим рівнем економічного розвитку (США, Канада, Південна Корея, Японія, Сінгапур) з подальшим розширенням географії на країни з нижчим рівнем економічного розвитку. Останні дослідження здійснюються в Саудівській Аравії, Індії, Пакистані та Гані.

Центром досліджень у сфері страхування є США (фіолетовий кластер). Він формує наукові зв'язки з дослідниками з Канади, Іспанії, Італії, Німеччини, Швеції, Швейцарії, Нідерландів, Франції, Бельгії (Європа), Австралії, Китаю, Гонконгу та Тайваню.

Дослідження науковців з України не мають значного впливу на глобальні процеси.

Висновки. Проведений бібліометричний аналіз дослідницьких праць у сфері страхування дозволяє сформулювати визначити їх важливі параметри, включаючи контекстний, часовий та просторовий аспекти. Вони формують основу для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Визначено, що дослідники зосереджують увагу на розумінні ризиків та їх управлінні, розвитку страхових продуктів та їх ролі в забезпеченні фінансової стабільності на мікро- та макrorівнях економічної системи, а також соціальних, екологічних та етичних вимірах страхування.

Важливими напрямками досліджень є страхування в контексті сільськогосподарського сектору, страхування кібербезпеки, мікрострахування та вивчення впливу поведінки споживачів та їх доходу на страхові ринки.

У сфері соціального страхування особливу увагу приділяють страхуванню від безробіття та страхуванню здоров'я, що стають все більш інтегрованими в систему соціального захисту та впливають на рішення у сферах охорони здоров'я, освіти та зайнятості.

Актуальні дослідження у сфері страхування включають аналіз ризиків та можливостей, пов'язаних з цифровими трансформаціями, змінами клімату, соціальними питаннями та поведінковими характеристиками споживачів. Ці дослідження сприяють подальшому розвитку та вдосконаленню страхових продуктів та послуг для різних сфер суспільства.

Література

1. Ahmad S., Saxena C. Mapping of Insurance Technology (Insur-Tech) Research: A Bibliometric Analysis. *Doctoral Symposium on Computational Intelligence*. Singapore: Springer Nature Singapore, 2023. P. 715–728.
2. Bhusan S., Hazarika A. Impact of Deposit Insurance on Risk-Taking by Banks: A Bibliometric Study. *IUP Journal of Corporate Governance*. 2023. № 22(2). P. 210–219.
3. Nayak S., Behera D.K., Shetty J., Shetty A., Kumar S., Shenoy S.S. Bibliometric analysis of scientific publications on health care insurance in India from 2000 to 2021. *International Journal of Healthcare Management*. 2023. № 2. P. 188–196.
4. Didenko I., Sidelnyk N. Society's Readiness for Modern Challenges of the Insurance Market: Bibliometric Analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2021. № 5(1). P. 116–125. doi: [https://doi.org/10.21272/fmir.5\(1\).116-125.2021](https://doi.org/10.21272/fmir.5(1).116-125.2021).
5. Nobanee H., Alqubaisi G.B., Alhameli A., Alqubaisi H., Alhammadi N., Almasahli S.A., Wazir N. Green and sustainable life insurance: A bibliometric review. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. № . 11. P. 563. doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm14110563>.
6. Nobanee H., Dilshad M.N., Abu Lamdi O., Ballool B., Al Dhaheri S., AlMheiri N., ... Alhemeiri S.S. Insurance for climate change and environmental risk: a bibliometric review. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. 2022. № 5. P. 440–461.
7. Kumar P. Artificial Intelligence and Machine Learning in Insurance: A Bibliometric Analysis. *Smart Analytics, Artificial Intelligence and Sustainable Performance Management in a Global Digitalised Economy*. Emerald Publishing Limited. 2023. P. 191–202.
8. Lin Y.H., Wang L.J., Shi X.Y., Chen M.P. Evolution of research on climate risk insurance: A bibliometric analysis from 1975 to 2022. *Advances in Climate Change Research*. 2023. № 4. P. 592–604.
9. Maduri D.H., Sen A.A. bibliometric analysis of blockchain and its applications in the insurance industry. *2022 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*. 2022. P. 1290–1294.
10. Mall S., Panigrahi T.R., Verma S. Bibliometric analysis on bigdata applications in insurance sector: past, present, and future research directions. *Journal of Financial Management, Markets, and Institutions*. 2023. P. 233.
11. Nobanee H., Elsaied F.A., Alhammadi N., Wazir N. Bibliometric analysis and visualization of green, sustainable, and environmental insurance research. *Journal of Financial Services Marketing*. 2022. P. 1–18.
12. Sardana V., Singhania S. Fifty years of research in deposit insurance: A bibliometric analysis and review. *FIIIB Business Review*. 2022. P. 37.
13. Shamsuddin S.N., Ismail N., Roslan N.F. A bibliometric analysis of insurance literacy using bibliometrix an R-package. *AIP Conference Proceedings*. AIP Publishing, 2022. № 1. P. 19–26.
14. Shamsuddin J.N., Gan C., Anh D.L.T. Bibliometric Analysis of InsurTech. *Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*. 2023. № 2. P. 103–132.
15. Ellili N., Nobanee H., Alsaiari L., Shanti H., Hillebrand B., Hassanain N., Elfout L. The applications of big data in the insurance industry: A bibliometric and systematic review of relevant literature. *The Journal of Finance and Data Science*. 2023. P. 1002.

References

1. Ahmad, S., & Saxena, C. (2023). Mapping of Insurance Technology (Insur-Tech) Research: A Bibliometric Analysis. *Doctoral Symposium on Computational Intelligence*. Singapore: Springer Nature Singapore, 715–728.
2. Bhusan, S., & Hazarika, A. (2023). Impact of Deposit Insurance on Risk-Taking by Banks: A Bibliometric Study. *IUP Journal of Corporate Governance*, 22(2), 210–219.
3. Nayak, S., Behera, D. K., Shetty, J., Shetty, A., Kumar, S., & Shenoy, S.S. (2023). Bibliometric analysis of scientific publications on health care insurance in India from 2000 to 2021. *International Journal of Healthcare Management*, 2, 188–196.
4. Didenko, I., & Sidelnyk, N. (2021). Society's Readiness for Modern Challenges of the Insurance Market: Bibliometric Analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 5(1), 116–125. doi: [https://doi.org/10.21272/fmir.5\(1\).116-125.2021](https://doi.org/10.21272/fmir.5(1).116-125.2021).
5. Nobanee, H., Alqubaisi, G.B., Alhameli, A., Alqubaisi, H., Alhammadi, N., Almasahli, S.A., & Wazir, N. (2021). Green and sustainable life insurance: A bibliometric review. *Journal of Risk and Financial Management*, 11, 563. doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm14110563>.
6. Nobanee, H., Dilshad, M.N., Abu, Lamdi O., Ballool, B., Al Dhaheri, S., AlMheiri, N., & Alhemeiri, S.S. (2022). Insurance for climate change and environmental risk: a bibliometric review. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 5, 440–461.
7. Kumar, P. (2023). Artificial Intelligence and Machine Learning in Insurance: A Bibliometric Analysis. *Smart Analytics, Artificial Intelligence and Sustainable Performance Management in a Global Digitalised Economy*. Emerald Publishing Limited, 191–202.

8. Lin, Y. H., Wang, L. J., Shi, X. Y., & Chen, M. P. (2023). Evolution of research on climate risk insurance: A bibliometric analysis from 1975 to 2022. *Advances in Climate Change Research*, 4, 592–604.
9. Maduri, D. H., & Sen, A. A. (2022). bibliometric analysis of blockchain and its applications in the insurance industry. *2022 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*, 1290–1294.
10. Mall, S., Panigrahi, T. R., & Verma, S. (2023). Bibliometric analysis on bigdata applications in insurance sector: past, present, and future research directions. *Journal of Financial Management, Markets, and Institutions*, 233.
11. Nobanee, H., Elsaied, F. A., Alhammadi, N., & Wazir, N. (2022). Bibliometric analysis and visualization of green, sustainable, and environmental insurance research. *Journal of Financial Services Marketing*, 1–18.
12. Sardana, V., & Singhanian, S. (2022). Fifty years of research in deposit insurance: A bibliometric analysis and review. *FIIB Business Review*, 37.
13. Shamsuddin, S. N., Ismail, N., & Roslan, N. F. A (2022). bibliometric analysis of insurance literacy using bibliometrix an R-package. *AIP Conference Proceedings. AIP Publishing*, 1, 19–26.
14. Shamsuddin, J. N., Gan, C., Anh, D. L. T. (2023). Bibliometric Analysis of InsurTech. *Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*, 2, 103–132.
15. Ellili, N., Nobanee, H., Alsaiani, L., Shanti, H., Hillebrand, B., Hassanain, N., & Elfout, L. (2023). The applications of big data in the insurance industry: A bibliometric and systematic review of relevant literature. *The Journal of Finance and Data Science*, 1002.

УДК 314.7:331.556:353

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: 10.25313/2520-2294-2023-11-9342

ПРОАКТИВНА ПОЛІТИКА ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: ОСОБЛИВОСТІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ¹

PROACTIVE INTEGRATION POLICY OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS: PECULIARITIES OF LVIV REGION

Анотація. У статті досліджено стан та проблем інтеграції внутрішньо переміщених осіб в Україні на прикладі Львівської області з узагальненням рекомендацій за концептом проактивної політики. Проаналізовано регіональні особливості навантажень внутрішньо переміщених осіб на ринки праці, що дозволило сформулювати гіпотезу щодо вищої економічної активності та готовності до інтеграції осіб, які перебувають у тилкових західних областях України. З огляду на це, досліджено досвід економічної та соціокультурної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у Львівській області як тиловому регіоні. Вказано на проблеми доступності місць гідної праці та соціальної інфраструктури, особливо що стосується купівлі та оренди житла. У Львівській області продовжують зростати орендні ціни, які досягли максимуму в жовтні 2023 року за весь період повномасштабної війни. Це підвищує соціальну вразливість внутрішньо переміщених осіб. Для її зниження визначено актуальні заходи проактивної політики інтеграції внутрішньо переміщених осіб, серед яких сприяння працевлаштуванню й навчанню згідно потреб ринку праці, кредитування доступного житла, створення рад з питань внутрішньо переміщених осіб при органах регіональної влади та органах місцевого самоврядування, що відіграватиме значну роль для підвищення громадських активностей переселенців. Окрему увагу звернено на важливість підтримки бізнес-ініціатив внутрішньо переміщених осіб або бізнес-проектів, що передбачають їхнє працевлаштування. У світлі цього перспективи подальших досліджень полягають в аналізуванні громадського сектору регіонів, які формують потужні мережі міжнародної грантової підтримки та відіграють зростаючу роль у проактивній політиці інтеграції внутрішньо переміщених осіб в Україні.

Ключові слова: внутрішньо переміщені особи, проактивна політика, економічна інтеграції, соціокультурна інтеграція, соціальна вразливість.

Summary. The state and problems of the integration of internally displaced persons in Ukraine using the example of the Lviv region with a summary of recommendations based on the concept of proactive policy in the article is researched. The regional features of the loads of internally displaced persons on the labor markets are analyzed, which made it possible to formulate a hypothesis regarding the higher economic activity and readiness for integration of persons who are in the rear western regions of Ukraine. With this in mind, the experience of economic and socio-cultural integration of internally displaced persons in the

¹ Публікація підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи «Механізми проактивної політики зниження соціальної вразливості населення (на прикладі Карпатського регіону України)» (номер державної реєстрації 0121U112014)

Lviv region as a rear region is investigated. The problems of availability of places of decent work and social infrastructure are pointed out, especially with regard to the purchase and rental of housing. Rental prices in the Lviv region continue to rise, having reached a maximum in October 2023 during the entire period of the full-scale war. This increases the social vulnerability of internally displaced persons. To reduce it, relevant measures of a proactive policy of integration of internally displaced persons are determined, including promotion of employment and training according to the needs of the labor market, lending of affordable housing, creation of councils on issues of internally displaced persons at regional authorities and local self-government bodies, which will play a significant role in increasing social activities of immigrants. Particular attention is paid to the importance of supporting business initiatives of internally displaced persons or business projects involving their employment. In light of this, the prospects for further research are to analyze the public sector of regions that form powerful networks of international grant support and play a growing role in the proactive policy of integration of internally displaced persons in Ukraine.

Key words: internally displaced persons, proactive policy, economic integration, socio-cultural integration, social vulnerability.

Постановка проблеми. Ситуація щодо вимушених переміщень населення України в умовах повномасштабної війни залишається невизначеною. Екоцид з підривом Каховської ГЕС показав, що в Україні можуть виникати нові хвилі вимушеної міграції населення, детерміновані не лише безпечними, але й техногенними чинниками. Ще однією потенційною причиною є економічний занепад фронтових регіонів, що змушуватиме населення мігрувати до регіонів з кращими можливостями зайнятості.

Масштаби вимушених переміщень у 2022 році, з однієї сторони, вказали на внутрішню спроможність тимчасового прихистку частини переселенців, але й водночас актуалізували проблеми їхньої інтеграції при продовженні повномасштабної війни на невизначений період та неможливості повернення в зруйновані поселення.

Особливого функціоналу при цьому набувають тилові регіони, серед яких Львівська область. Тому актуальною науковою проблемою є дослідження потенціалу інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у Львівській області як тиловому регіоні через реалізацію проактивної (орієнтованої на перспективу) політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження вимушеної міграції, проблем біженців та ВПО є недостатніми в Україні. Знаний міграціолог О. Малиновська досліджує проблему вимушеної міграції через призму історичного контексту періоду незалежності України [6]. Проблеми ВПО з позиції захисту прав досліджує Н. Павлів-Самоїл [10]. Міжнародний і національний правові режими захисту ВПО є об'єктом монографічної праці за наук. ред. О. Рогача та ін. [2]. Поведінкові аспекти вимушених міграцій досліджує О. Следь [11]. Соціологічне аналізування проблем ВПО після першої хвилі вимушеної міграції здійснюють О. Новікова та О. Панькова [9]. Новітні проблеми вимушеної міграції 2022 року аналізують Г. Комарницька, Н. Ястремська та Н. Павленко [3]. У праці Е. Лібанової, О. Позняка та О. Цимбала оцінюється наслідковість масштабної вимушеної міграції населення України [4].

Найбільш комплексне дослідження вимушеної міграції населення виконане О. Новіковою, О. Ам-

ошою, В. Антонюк та ін., в якому чітко обґрунтовано потреби інтеграції потенціалу ВПО у приймаючі громади та висвітлено різні проблеми їхнього перебування на новому місці [8].

Попри те, бракує досліджень щодо вимушеної міграції та ВПО з прив'язкою до регіональної специфіки і таких, що враховують сучасну хвилю вимушених переміщень. Також залишаються актуальними дослідження щодо визначення ефективних механізмів інтеграції ВПО у приймаючі регіони, адже тривалість воєнних дій є невизначеною, а плинність часу вимагає оперативних дій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження стану та проблем інтеграції внутрішньо переміщених осіб в Україні на прикладі Львівської області з узагальненням рекомендацій за концептом проактивної політики.

Виклад основного матеріалу. За роки незалежності Україна пережила дві основні хвилі вимушеної міграції — у 2014–2015 та 2022 роках. Однак якщо в першій хвилі максимальна кількість зареєстрованих ВПО складала 1,5 млн. осіб або 3,4% населення, то в 2022 році сягнула 7,7 млн. або майже 20% населення. Станом на початок 2023 року зареєстровано 5,3 млн. ВПО, понад 2 млн. мають високий потенціал переміщень [14].

Регіональний розподіл ВПО з часом війни трансформувався: в перші місяці 2022 року більшість втікачів приймали західні регіони України, зокрема Львівська й Закарпатська. У 2023 році спостерігається новий тренд, коли ВПО інтегруються в тих регіонах, де кращі можливості зайнятості.

У табл. 1 відображено основні показники кількості та вагомості ВПО у населенні регіонів України, їхнього навантаження на регіональні ринки праці.

Найбільша кількість ВПО зареєстрована в центральному (18,9% від населення), Східному (14,6%) та Північному (12,2%) регіонах, але їхній вплив на регіональні ринки праці є різним. Особливістю ВПО в прифронтових регіонах є вища соціальна вразливість, коли ВПО західних областей та м. Київ більше орієнтовані на економічну активність. Зайнятості ВПО сприяють кращі умови регіональних ринків в частині пропозиції

Таблиця 1

ВПО і регіональні ринки праці України, 2022–2023 роки

Регіони	Кількість зареєстрованих ВПО, тис. осіб	Частка зареєстрованих ВПО до населення, %	Кількість вакансій, тис. одиниць	Кількість зареєстрованих безробітних на 1 вакансію, осіб	Кількість зареєстрованих ВПО на 1 вакансію, осіб
	На початок 2023 року		Станом на червень 2023 року		
Україна	5352,0	13,1	41,3	2,9	129,6
Західний регіон	863,0	8,3	15,3	1,5	507,6
Північний регіон	604,0	12,2	5,3	4,5	402,7
Центральний регіон	928,0	18,9	5,3	3,3	545,9
Південний регіон	496,0	11,2	2,7	5,1	496,0
Східний регіон	1964,0	14,6	5,5	6,9	654,7
м. Київ	497,0	17,1	7,1	0,4	70,0

Джерело: побудовано автором на основі джерел [12; 14]

праці. Станом на червень 2023 року в м. Київ на 1 вакансію припадало 70 зареєстрованих ВПО. Ринок праці західного регіону характеризується найбільшою кількістю вакансій, однак навантаження ВПО склали понад 500 осіб на 1 вакансію. Вищі показники навантаження виявлені для Східного (655 осіб) і Південного (496 осіб) фронтних регіонів — у зв'язку зі складною безпековою ситуацією й обмеженістю пропозицій праці, а також для Центрального прифронтного регіону (546 осіб), який є найбільшим реципієнтом соціально вразливих ВПО [12].

Фактична кількість ВПО тилових регіонів є вищою, оскільки вони рідше реєструються. Як правило, ВПО у тилових регіонах більше орієнтовані на економічну активність, ніж соціально вразливі ВПО в східних, південних і центральних (прифронтних) регіонах.

У перші місяці війни *Львівська область* була регіоном-лідером України за масштабами прийняття й транзиту вимушених переселенців. За різними оцінками станом на квітень 2022 року в область прибуло до 600 тис. ВПО, що становило 24% постійного населення регіону. Щодня близько 50 тис. осіб проїжджало транзитом Львівською залізницею. Найбільше ВПО сконцентрувалось в обласному центрі: за різними оцінками в м. Львів у березні-квітні 2022 року перебувало до 200 тис. осіб, що становило 30% населення міста.

У короткостроковому періоді така ситуація актуалізувала питання задоволення базових потреб вимушених переселенців — доступу до місць тимчасового перебування, харчування, медицини, освіти тощо. Значна частина втікачів від війни визначалась з подальшими діями. За даними обстеження МОМ, у березні 2022 року 44% вимушених переселенців, які перебували в західних областях України, в тому числі Львівській області, розглядали можливість подальшого переміщення, що значно переважало показники інших регіонів [15]. З продовженням повномасштабної війни частина

ВПО залишилась в області, що піднімає питання їхньої економічної та соціокультурної інтеграції.

Потенціал *економічної інтеграції* підтверджує той факт, що значна кількість ВПО є економічно активними: в перші місяці війни з загальною кількістю переселенців (до 600 тис.) в області зареєструвалось лише 55 тис. Станом на січень 2023 року зареєстровано 245 тис. осіб.

Соціокультурна інтеграція передбачає задоволення базових потреб ВПО та забезпечення єдності й згуртованості з приймаючим суспільством. Для цього важливими є заходи історичної пам'яті, залучення ВПО до волонтерства й різних громадських активностей, підтримка членства дітей ВПО у молодіжних організаціях (Пласт, СУМ, Спадщина, Обнова та ін.), проведення курсів вивчення та покращення української мови.

Львівська область як тиловий регіон має потенціал не лише інтеграції ВПО, але й стимулювання рееміграції біженців з-за кордону, які мають у цьому потребу, а також стимулювання в майбутньому рееміграції осіб, які не зможуть повернутись у зруйновані фронтні регіони та сіру зону з державою-агресором. За соціологічними оцінками потенціал рееміграції в Україну коливається в межах 70–75% (оцінки МОП і «Рейтинг» [14; 7]). Однак для біженців потенціал рееміграції з продовженням війни закономірно знижується: за дослідженням агентства з працевлаштування в Польщі «Gremi Personal», якщо в жовтні 2022 року 17% респондентів не планували повертатись в Україну, то в березні 2023 року — 38% [1]. Така закономірність актуалізує *проактивну політику* інтеграції ВПО та стимулювання рееміграції біженців у Львівську область як тиловий регіон для протидії безповоротним втратам людського потенціалу та демографічної катастрофи України.

Проактивна політика інтеграції ВПО, окрім сприяння працевлаштуванню, має включати покращення якості та доступності послуг соціальної інфраструктури в умовах додаткових навантажень.

Вимушена міграція населення значно загострила це питання щодо різних об'єктів соціальної інфраструктури — житлово-комунальної, дорожньої, транспорту, освіти, медицини, громадського харчування, культури, спорту та ін.

Найбільшою проблемою стала фінансова доступність житла. М. Львів ще до війни було одним з найдорожчих міст України. У 2022 році місто займало 4 місце в Україні за вартістю життя (після Києва, Дніпра та Одеси). Вимушена міграція призвела до підвищення вартості життя, особливо в частині купівлі й оренди житла. Станом на березень 2023 року м. Львів займало 2 позицію в Україні після м. Київ за вартістю житла на вторинному ринку (дані порталу «DIM.RIA»). Вартість купівлі 1 м кв житла в центрі м. Львів у доларовому еквіваленті за 2021–2022 роки зросла в 1,15 рази (з 1519 дол. США у 2021 році до 1753 дол. США у 2022 році), а не в центральних районах міста — в 1,33 рази (з 793 дол. США у 2021 році до 1056 дол. США у 2022 році) [13].

Окрім вартості купівлі житла суттєво зросла його оренда. Якщо у грудні 2021 року середня вартість оренди однокімнатної квартири у м. Львів за місяць складала 8 тис. грн, то в квітні 2022 року вона досягнула значення 17 тис. грн. Станом на травень 2023 року ціна була на рівні 15 тис. грн, у жовтні 2023 року знову зросла — до 19 тис. грн і це максимальне значення за весь період повномасштабної війни [5].

Проблема фінансової доступності житла актуалізує питання цінового регулювання регіонального ринку нерухомості та ріелторської діяльності, а також пошуку альтернативних способів підтримки забезпечення житлом вразливого населення, в тому числі ВПО. Одним з взірцевих прикладів є громадська ініціатива «Спадщина.УА», яка передбачає купівлю та ревіталізацію старих будинків у сільській місцевості. Середня вартість купівлі будинку — 1–4 тис. дол. США, продажу після ревіталізації — 7–14 тис. дол. США. У Львівській області відповідний досвід здобутий в окремих сільських поселеннях. Такого роду громадські ініціативи є ефективними, оскільки відповідають ментальним особливостям українця-господаря (зв'язку зі землею), підтримують розвиток сільських територій та частково вирішують питання забезпечення житлом ВПО.

Таким чином, ситуація щодо інтеграції ВПО в Україні загалом та Львівській області зокрема супроводжується постійними проблемами доступності якісних послуг соціальної інфраструктури, а також доступу до гідних місць праці. Частковому вирішенню цих проблем сприяють заходи *проактивної політики інтеграції ВПО*, які реалізуються в Україні та Львівській області:

– програмне планування різнобічної підтримки ВПО на регіональному рівні через затвердження

спеціальних обласних програм (у Львівській області діє Комплексна програма підтримки внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану в Україні);

- сприяння працевлаштуванню ВПО обласними центрами зайнятості, зокрема через надання інформації про вакансії, видання ваучерів на навчання новим професіям (у Львівській області — на базі Львівського центру професійно-технічної освіти державної служби зайнятості);
- заохочення роботодавців до працевлаштування ВПО через компенсаційні виплати (6,7 тис. грн упродовж двох місяців та зобов'язання надання робочого місця ВПО щонайменше на рік або у разі його звільнення прийом на це місце іншого ВПО);
- відновлення об'єктів соціальної інфраструктури (як правило, гуртожитків) для їх подальшого використання для задоволення житлових потреб ВПО (у Львівській області діє Програма реалізації пріоритетних інфраструктурних проєктів);
- співробітництво регіональних і місцевих органів влади з забудовниками та міжнародними організаціями, які готові фінансувати реновації законсервованих будівель, будівництво нового житла для ВПО;
- створення при регіональних органах влади та органах місцевого самоврядування рад з питань внутрішньо переміщених осіб, що сприятиме активізації громадської участі ВПО та більшої уваги місцевих органів до їхніх проблем;
- стимулювання участі ВПО у різних грантах проактивної підтримки — підприємництва, релокації бізнесу, індивідуального житлового будівництва на селі («Власний дім»), пільгового кредитування в рамках іпотечної програми Кредитної Установи для Відбудови KfW (Німеччина) та ін.

Перспективним напрямком проактивної політики інтеграції ВПО є стимулювання підприємництва. Для цього важливо сформувати єдину платформу конкурсів грантів, які можуть бути спрямовані на відкриття власної справи ВПО чи її релокацію, або відкриття власної справи будь-якою особою при умові працевлаштування ВПО. В Україні та регіонах-реципієнтах ВПО активно розвивається громадський сектор, який має розвинуті мережі грантової підтримки та інституційно спроможний реалізувати проєкти для вразливих категорій населення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, інтеграція ВПО є необхідною складовою сучасної регіональної політики та умовою єдності українського народу. При цьому більшість ВПО спроможні бути активами розвитку для приймаючих регіонів. Для цього мають реалізуватись конкретні заходи економічної і соціокультурної інтеграції. Вагомість заходів базової

соціальної підтримки обумовлена тим, що значна частина ВПО є вразливими через вікові особливості чи стан здоров'я. Разом з тим, з продовженням повномасштабної війни більшість ВПО змушені адаптуватись до нових реалій і для того, щоб вони не приймали рішення про виїзд за кордон, у регіонах-реципієнтах необхідно реалізувати проактивну політику їхньої підтримки. Вона включає заходи, що спонукають до зайнятості та підприємництва ВПО, підтримку їх громадських активностей. Особливий потенціал у цьому має Львівська область з містким споживчим ринком та конкурентним бізнес-середовищем. Додаткові можливості відкриваються для малого і середнього бізнесу, а також

бізнесу жінок, щодо яких існує багато грантових програм. Ці процеси мають координуватись на владному рівні — через інформаційну, організаційну, гарантійну діяльність.

Характерною особливістю інтеграції ВПО є посилена участь громадського сектора, що актуалізує системність його співробітництва з регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування. Тому в подальших дослідженнях автора буде проаналізовано діяльність громадських інститутів на прикладі Львівської області з метою визначення їхньої ролі та можливостей ефективізації діяльності для розвитку регіонів в умовах повномасштабної війни, у тому числі щодо підтримки ВПО.

Література

1. Дослідження. *Gremi Personal*. URL: <https://gremi-personal.com.ua/category/research-ua/> (дата звернення: 25.10.2023).
2. *Захист прав внутрішньо переміщених осіб* : монографія / за заг. ред.: д-ра юрид. наук, проф. О. Я. Рогача; д-ра юрид. наук, проф. М. В. Савчина; к. ю. н, доц. М. В. Менджул. Ужгород: РІК-У, 2018. 268 с.
3. Комарницька Г. О., Ястремська Н. М., Павленко Н. В. Вимушена міграція та її вплив на ринок праці в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 6(24). С. 306–319. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6\(24\)-306-319](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-306-319).
4. Лібанова Е. М., Позняк О. В., Цимбал О. І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2(48). С. 37–57. doi: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>.
5. Статистика вторинки в Львові. *Лун Статистика*. URL: <https://misto.lun.ua/stat?city=113> (дата звернення: 26.10.2023).
6. Малиновська О. Міграція та міграційна політика в Україні: трансформації доби незалежності. *Migration & Law*. 2021. № 1(1). С. 11–27. doi: <http://doi.org/10.32752/2786-5185-2021-1-1-10-26>.
7. Настрої та економічне становище. Загальнонаціональне опитування #22, 1–2 червня, 2023. *Рейтинг*. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_druge_zagalnonacionalne_opituvanny_nastro_ta_ekonom_chne_stanovisch_naselennya_1-2_chervnya.html (дата звернення: 26.10.2023).
8. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. та ін. *Внутрішньо переміщені особи: від подолання перешкод до стратегії успіху* : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 448 с.
9. Новікова О. Ф., Панькова О. В. Вимушена міграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 217–225.
10. Павлів-Самоїл Н. П. Вимушена міграція як наслідок порушених прав. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: Юридичні науки*. 2019. Вип. 21. С. 70–76.
11. Следь О. М. Вимушена міграція: ознаки поведінки та фактори впливу. *Наукові праці ДонНТ У. Серія: економічна*. 2019. № 1 (20). С. 63–71. doi: [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-1\(20\)-63-71](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-1(20)-63-71).
12. Температурна мапа. *Державний центр зайнятості України: вебсайт*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/temperature> (дата звернення: 20.10.2023).
13. Cost of Living. *NUMBEO*. URL: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/> (дата звернення: 20.10.2023).
14. Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey Round 12 (23 January 2022). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-12-16-23-january-2023> (дата звернення: 20.10.2023).
15. Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey. Round 2 (24 March — 1 April 2022). URL: <https://displacement.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-2-24-march-1-april> (дата звернення: 20.10.2023).

References

1. Doslidzhennia [Research]. *Gremi Personal*. Retrieved from <https://gremi-personal.com.ua/category/research-ua/>.
2. Rohach, O. Ia., Savchyn M. V., & Mendzhul M. V. (ed). (2018). *Zakhyst prav vnutrishno peremishchenykh osib* [Protection of the rights of internally displaced persons]. Uzhhorod, RIK-U [in Ukrainian].

3. Komarnytska, H. O., Yastremska, N. M., & Pavlenko, N. V. (2022). Vymushena mihratsiia ta yii vplyv na ry-nok pratsi v Ukraini [Forced migration and its impact on the labor market in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, 6(24), 306–319 [in Ukrainian].
4. Libanova, E. M., Pozniak, O. V., & Tsymbal, O. I. (2022). Masshtaby ta naslidky vymushenoї mihratsii naselen-nia Ukrainy vnaslidok zbroinoї ahresii Rosiiskoi Federatsii [Scales and consequences of the forced migration of the population of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation]. *Demohrafiia ta sotsialna ekono-mika*, 2(48), 37–57 [in Ukrainian].
5. Statystyka vtorynky v Lvovi [Secondary education statistics in Lviv]. *Lun Statystyka*. Retrieved from URL: <https://misto.lun.ua/stat?city=113> [in Ukrainian].
6. Malynovska, O. (2021). Mihratsiia ta mihratsiina polityka v Ukraini: transformatsii doby nezalezhnosti [Migration and migration policy in Ukraine: transformations since independence]. *Migration & Law*, 1(1), 11–27 [in Ukrainian].
7. Nastroi ta ekonomichne stanovyshche [Moods and economic situation]. Zahalnonatsionalne opytuvannia 22, 1–2.06.2023. *Reitynh*. Retrieved from https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_druge_zagalnonaconalne_opytuvanny_nastro_ta_ekonom_chne_stanovisch_naselennya_1-2_chervnya.html [in Ukrainian].
8. Novikova, O. F., Amosha, O. I., Antoniuk, V. P. etc (2016). Vnutrishno peremishcheni osoby: vid podolannia pereshkod do stratehii uspikhu [Internally Displaced Persons: From Overcoming Obstacles to Strategies for Success]. Kyiv, NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti [in Ukrainian].
9. Novikova, O. F., & Pankova, O. V. (2018). Vymushena mihratsiia vnutrishno peremishchenykh osib (VPO) Ukrainy: stan, problemy, shliakhy rozviazannia [Forced migration of internally displaced persons (IDPs) of Ukraine: state, problems, solutions]. *Problemy ekonomiky*, 3, 217–225 [in Ukrainian].
10. Pavliv-Samoil, N. P. (2019). Vymushena mihratsiia yak naslidok porushenykh prav [Forced migration as a consequence of violated rights]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika», Serii Yurydychni nauky*, 21, 70–76 [in Ukrainian].
11. Sled, O. M. (2019). Vymushena mihratsiia: oznaky povedinky ta faktory vplyvu [Forced migration: behavioral characteristics and influencing factors]. *Naukovi pratsi DonNTU, Serii ekonomichna*, 1(20), 63–71 [in Ukrainian].
12. Temperaturna mapa [Temperature map]. *Derzhavnyi tsentr zainiatosti Ukrainy*. Retrieved from <https://www.dcz.gov.ua/temperature> [in Ukrainian].
13. Cost of Living. *NUMBEO*. Retrieved from <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>.
14. Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey Round 12 (23 January 2022). Retrieved from <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-12-16-23-january-2022>.
15. Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey. Round 2 (24 March — 1 April 2022). Retrieved from <https://displacement.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-2-24-march-1-april>.

Борщук Ірина Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка
Borshchuk Iryna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-2090-8425

Александрович Анастасія Володимирівна
студентка другого (магістерського) рівня
Львівського національного університету імені Івана Франка
Aleksandrovych Anastasiia
Student of the second (Master's) Level
Ivan Franko National University of Lviv

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9364

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

MAIN ASPECTS OF USING ANALYTICAL TOOLS FOR BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Анотація. Вступ. На сьогоднішній день аналіз бізнес-процесів стає ключовим інструментом в управлінні бізнесом. Він дозволяє підприємствам докладно вивчати свої процеси, виявляти недоліки діяльності і виправляти будь-які проблемні місця, які можуть обмежувати фінансово-економічний результат. Аналіз бізнес-процесів – це детальне дослідження кожної частини процесу з визначенням ефективності її функціонування, виявленням шляхів вдосконалення та внесення відповідних коректив.

Мета. Основною метою статті є дослідження ключових аналітичних інструментів та підходів, які допомагають підприємствам ефективно вдосконалювати та оптимізувати їхні бізнес-процеси.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та іноземних авторів, які присвячені питанням управління бізнес-процесами на сучасних підприємствах 2) інформативні сайти інформаційно-технічного супроводу та автоматизації бізнес-процесів на підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для створення практичних рекомендацій щодо використання аналітичного інструментарію в управлінні бізнес-процесами на підприємстві); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схематичного вигляду оптимізації бізнес-процесів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті досліджено важливість застосування аналітичного інструментарію в управлінні бізнес-процесами, адже сучасні підприємства стикаються з різноманітними викликами та можливостями, а аналітика стає ключовим інструментом для розуміння та оптимізації процесів.

Розглянуто та охарактеризовано основні аналітичні інструменти, що використовуються для постійного вдосконалення процесів, адже підприємствам потрібно ефективно оцінювати та оптимізувати свої бізнес процеси, використовуючи аналітику для ідентифікації реального фінансово-економічного стану.

Обґрунтовано, що управління бізнес-процесами є ефективним елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. А використання аналітичного інструментарію та сучасних методів управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, приймати ґрунтовані рішення та залишитися конкурентоспроможними в постійно змінному бізнес-середовищі.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на процесі моделювання бізнес-процесів, що є невід'ємною складовою в управлінні підприємством. Це надасть змогу підприємствам покращити свою ефективність.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління підприємством, аналітичний інструментарій, моделювання бізнес-процесами.

Summary. Introduction. As of today, business process analysis becomes a key tool in business management. It enables enterprises to thoroughly study their processes, identify operational shortcomings, and address any problematic areas that may limit financial and economic outcomes. Business process analysis is a detailed examination of each part of a process, assessing its effectiveness, identifying ways for improvement, and making corresponding adjustments.

Goal. The main purpose of the article is to explore the key analytical tools and approaches that assist enterprises in effectively enhancing and optimizing their business processes.

Materials and methods. The research materials include: 1) works by domestic and foreign authors dedicated to the issues of business process management in modern enterprises; 2) informative websites on the information technology support and automation of business processes in enterprises.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were utilized: theoretical generalization and grouping (to create practical recommendations for the use of analytical tools in business process management in the enterprise); formalization, analysis, and synthesis (for the construction of a schematic representation of business process optimization); logical generalization of results (formulation of conclusions).

The results. The article explores the importance of applying analytical tools in business process management, as modern enterprises face various challenges and opportunities, and analytics becomes a key tool for understanding and optimizing processes.

The main analytical tools used for continuous process improvement are considered and characterized since enterprises need to effectively assess and optimize their business processes using analytics to identify the real financial and economic state.

It is argued that business process management is an effective element of the successful operation of any enterprise. The use of analytical tools and modern methods of business process management allows enterprises to increase efficiency, make informed decisions, and remain competitive in a constantly changing business environment.

Prospects. In future scientific research, it is suggested to focus on the process of modeling business processes, which is an integral component of enterprise management. This will enable enterprises to enhance their efficiency.

Key words: business processes, enterprise management, analytical tools, business process modeling.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день успішна діяльність компаній залежить від їх умінь і бажання продуктивно працювати, та застосовувати новітні інструменти управління бізнесом, зокрема методології та інструменти управління бізнес-процесами, тому питання застосування аналітичного інструментарію керування бізнес-процесами повинно займати одну з основних позицій у стратегії розвитку підприємств України. Відповідно до цього, в компаніях виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів та методологій для професійного управління бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність зазначеної проблеми створює об'єктивну необхідність для поглиблення наукових досліджень у сфері управління бізнес процесами на підприємстві.

Безпосередньо дану тематику висвітлювали у своїх працях такі науковці, як О. Тур [2], А. Матусевич [2], Л. Смоляр [5], Л. Здрілюк [5], О. Ольшанський [1], І. Волинець [7], С. Смерічевський [3], В. Захаров [3].

Постановка завдання. Основним завданням статті є дослідження ключових аналітичних інструментів та підходів, які допомагають підприємствам ефективно вдосконалювати та оптимізувати їхні бізнес-процеси.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та іноземних авторів, які

присвячені питанням управління бізнес-процесами на сучасних підприємствах 2) інформативні сайти інформаційно-технічного супроводу та автоматизації бізнес-процесів на підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для створення практичних рекомендацій щодо використання аналітичного інструментарію в управлінні бізнес-процесами на підприємстві); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схематичного вигляду оптимізації бізнес-процесів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу дослідження. У міру розширення будь-якої компанії бізнес-процеси експоненціально зростають, найбільш вагомими серед яких є:

- ведення фінансових операцій та бухгалтерського обліку;
- маркетинг, дослідження ринку, прогнозування продажів;
- підтримка клієнтів, адаптація клієнтів, цифрове впровадження, гарантія та обробка повернень.
- HR менеджмент, підбір персоналу та нових співробітників.

Проте, як наслідок, мало уваги приділяється чіткому плануванню більш дрібних, але в той же час не менш важливих бізнес-процесів. Нові кроки та

завдання просто накладаються на інші, результат стає некерованим і результативність бізнесу знижується.

Ось чому ефективне використання аналітичного інструментарію має велике значення в управлінні бізнес-процесами. Це дає змогу компаніям перевіряти свої повсякденні процеси, визначати, чи працюють вони ефективно, і усунути будь-які проблемні місця.

Аналіз бізнес-процесів — це детальне, багатоступеневе дослідження кожної складової бізнесу, щоб визначити, що добре працює у поточному процесі, що потрібно покращити і яким чином. Існують різні методи аналізу бізнес-процесів, але всі вони ґрунтуються на тому, що оптимізовані системи забезпечують кращі загальні бізнес-результати. А це більша економія коштів, збільшення доходу та краща залученість бізнесу. Щоб, наприклад, проаналізувати залучення клієнтів і виявити спади, блокування або неочікувано низькі конверсії [4].

Основна перевага аналізу бізнес-процесів полягає в оптимізованій щоденній функціональності бізнес-операцій, яка стратегічно відповідає бізнес-цілям і прийняттю рішень.

Зокрема, якщо говорити про розвиток малого та середнього бізнесу, доцільно використовувати такий аналітичний інструментарій управління бізнес-процесами:

- проведення аналізу для виявлення найперспективніших аспектів поточних бізнес-процесів та внесення змін для підвищення продуктивності та результативності;
- аналіз ефективності використовуються ресурсної бази в бізнес-процесах, раціоналізації та оптимізації витрат;
- бізнес-аналіз політики безпеки співробітників та клієнтів та правил безпеки діяльності на фірмі;
- визначення оптимальних методів управління та впровадження їх в організації;
- ідентифікація витратних аспектів бізнес-процесів, що дозволяє зменшити витрати та збільшити прибуток;
- оптимізація та вдосконалення процесів виробництва;
- дослідження бізнес-процесів, які сприяють створенню довіри та підвищенню репутації підприємства, зокрема зміцнення корпоративної етики [8].

Щодо класифікації бізнес-процесів, однією з найбільш вичерпною, на нашу думку, є поділ бізнес-процесів в залежності від їх функціонального призначення, що представлена на рис. 1.

Проте аналіз управління бізнес-процесами, як і будь-який інший процес, має свої недоліки, зокрема:

1. Високі витрати часу і ресурсів: проведення аналізу може бути затратним в часі та ресурсно-

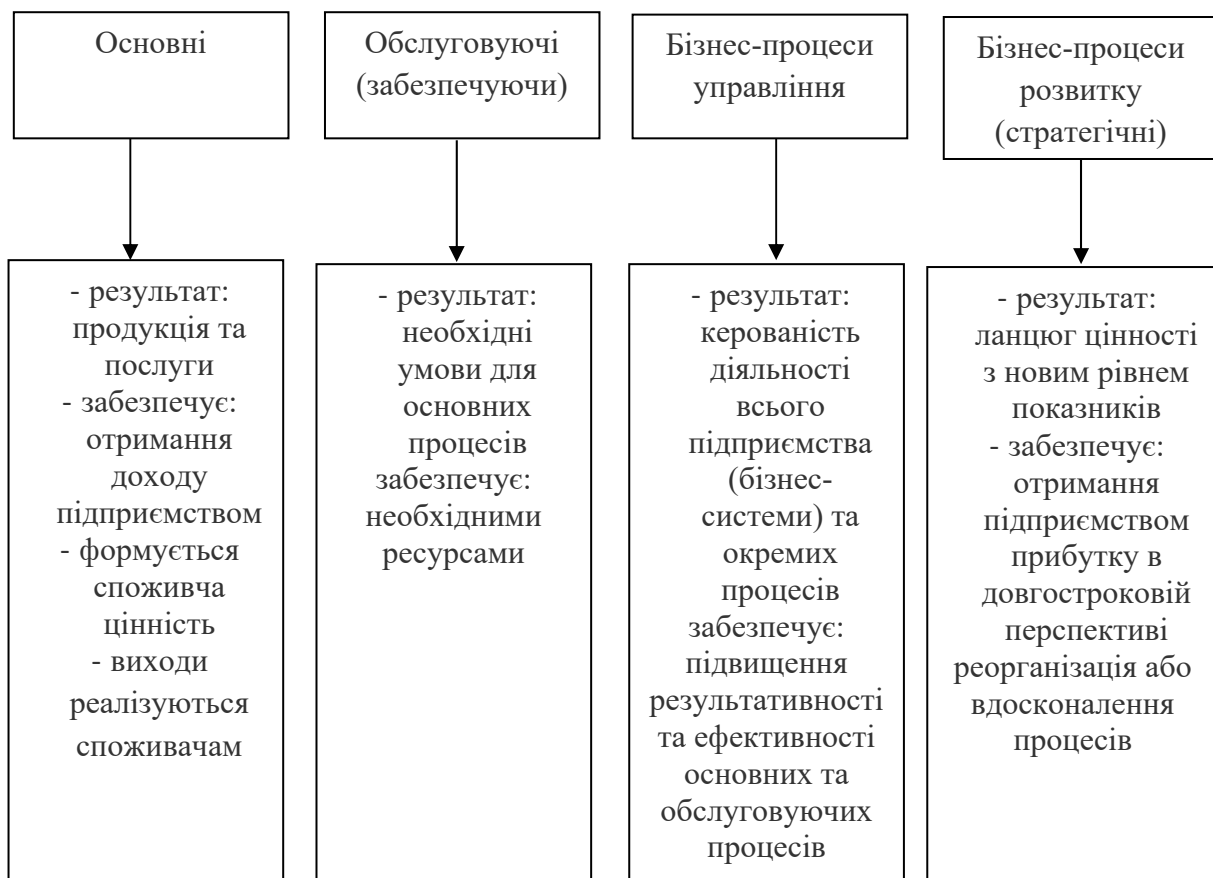


Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів
Джерело: складено автором на основі [2, с. 2]

містким процесом, особливо для великих підприємств.

2. Суб'єктивність: відбір даних та їх аналіз можуть обґрунтовуватися на суб'єктивних оцінках та припущеннях, що може привести до неточних результатів.

3. Суперечливість інтерпретації: різні експертизи можуть мати різні інтерпретації даних, що ускладнює узгодження та прийняття рішень.

4. Неякісні дані: якщо вихідні дані не є надійними або неякісними, аналіз може бути недостовірним.

5. Нездатність отримати зміни: аналіз базується на даних з певного періоду, і він може стати застарілим у контексті швидких змін у бізнес-середовищі.

6. Сфокусованість на минулому: аналіз, який обґрунтовується використанням минулих даних, не завжди може давати належну картину майбутнього.

7. Системний підхід: забезпечення врахування всіх взаємозв'язків у бізнес-процесі може бути викликом, особливо на великих підприємствах.

Незалежно від розміру, галузі чи будь-якого іншого бізнес-чинника, організації можуть виконувати декілька базових кроків для проведення аналізу бізнес-процесів.

Першим кроком у проведенні аналізу бізнес-процесу є документування наявного процесу, його етапів. Ці бізнес-процеси можуть включати: залучення нових співробітників, залучення нових постачальників, впровадження нових програмних засобів.

Наступним кроком є залучення зацікавлених сторін, які використовують ці процеси, а також експертів, щоб зрозуміти, що працює, а що ні, і що потрібно змінити, щоб зробити відповідні процеси ефективнішими.

І для того, щоб остаточно впроваджувати розроблені зміни, необхідно виконати процедуру картографування бізнес-процесів, щоб отримати візуалізацію етапів і потоків бізнес-процесів, а далі вже вносити корективи та впровадити вдосконалення.

Також існує певна методологія аналізу бізнес-процесів. Це набір підходів, методів та інструментів, які використовують для вивчення, оцінки та оптимізації бізнес-процесів в організації. Ось кілька основних методологій аналізу бізнес-процесів:

1. BPMN (Business Process Model and Notation): ця методологія використовує графічні моделі для представлення бізнес-процесів. Вона дозволяє створювати детальні діаграми, які легко інтерпретувати.

2. Six Sigma: Цей метод орієнтований на досягнення якості та ефективності бізнес-процесів. Він включає в себе процеси визначення, вимірювання, аналізу, вдосконалення та контролю [3].

3. Lean Six Sigma: поєднує принципи Six Sigma та Lean, і спрямована на видалення втрат та оптимізацію бізнес-процесів [3].

4. TOGAF (The Open Group Architecture Framework): TOGAF використовується для архітектурного аналізу та планування бізнес-процесів на основі стандартних рамок і методів.

5. Event-Driven Process Chain (EPC): ця методологія використовує логічні ланцюжки подій для моделювання та аналізу бізнес-процесів.

6. Swimlane Diagrams: ця методологія використовує «смуги» для виділення ролей і функцій у бізнес-процесі та відображення конкуренції дій.

7. IDEF (Integration Definition for Function Modeling): ця система методів використовується для функціонального моделювання бізнес-процесів та документування їх структури.

8. Value Stream Mapping: цей метод дозволяє аналізувати потік матеріалів та інформації в бізнес-процесі зі зменшенням витрат і вдосконалення продуктивності.

9. SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer): ця методологія визначає ключові елементи бізнес-процесу, включаючи постачальників, вхідні дані, процеси, виходи та клієнтів.

10. BPM (Business Process Management): ця методологія орієнтована на управління та оптимізацію бізнес-процесів в організації.

Вибір конкретної методології залежить від потреб проекту та організації.

Одним із найпопулярніших методів моделювання бізнес-процесів є BPMN, який спрощує для керівництва, співробітників і консультантів розуміння карт процесів за допомогою стандартизованих символів. Модель BPMN на рис. 2.

Компанії та організації виграють від використання BPMN, оскільки це допомагає їм візуалізувати бізнес-процеси, оформляти необхідну документацію, вивчати ділові процедури та спілкуватися про процеси повсякденною мовою.

BPMN використовує графічну нотацію для зображення бізнес-процесів у вигляді діаграм. В основі BPMN лежать різні графічні елементи, які представляють різні аспекти та етапи бізнес-процесу. Ось деякі ключові елементи та їх опис:

1. Завдання: це елемент, який представляє конкретне завдання або дію в бізнес-процесі (позначаються прямокутником з округлими кутами).

2. Подія: вказують на важливі події або стани в процесі, можуть бути початковими, кінцевими або проміжними (позначаються колом).

3. Вентиль: вказують на рішення або розділення в процесі, можуть вирішувати, куди повинен перейти процес в залежності від умов (позначаються ромбами).

4. Потік послідовності: з'єднують різні елементи процесу та вказують на послідовність виконання завдань (стрілки).

5. Асоціація: лінії асоціації використовуються для пов'язання текстових описів або додаткової інформації з елементами на діаграмі.

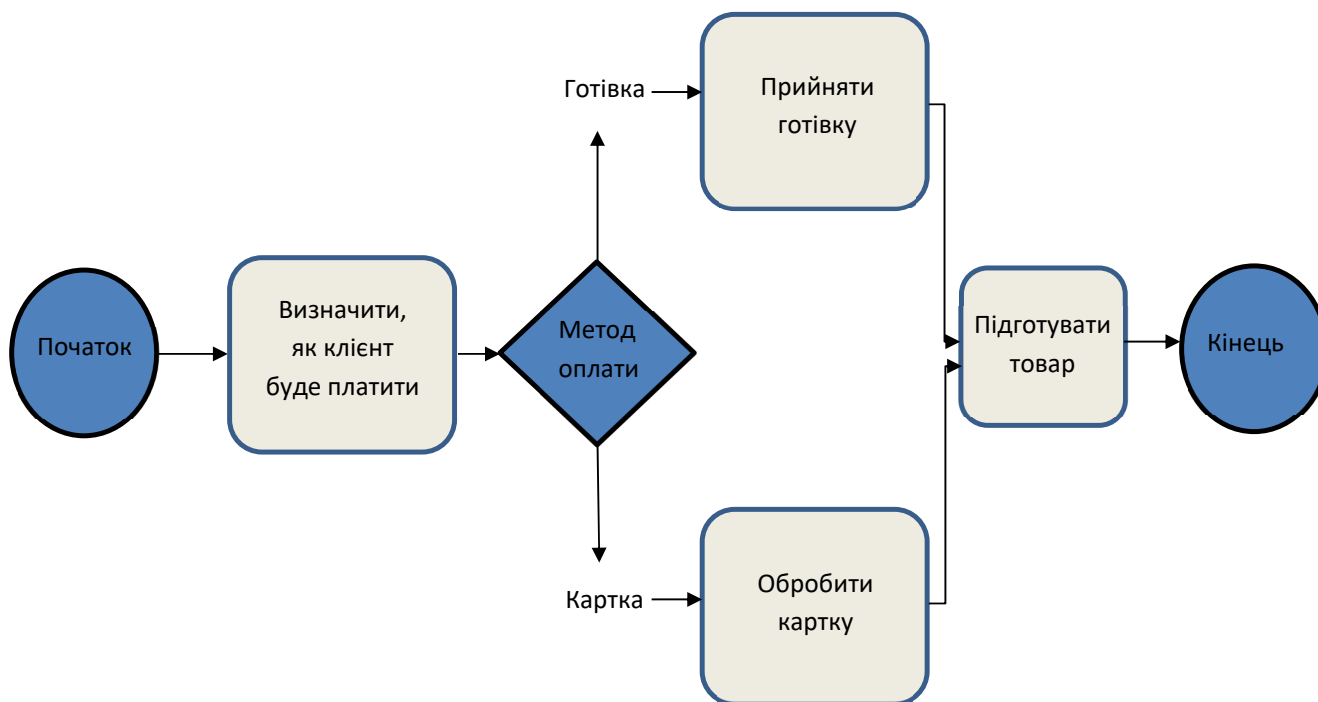


Рис. 2. Моделювання методом BPMN

Джерело: авторська розробка

6. Пул та партиціпант: використовуються для групування елементів бізнес-процесу та визначення ролей або відділень, які відповідають за виконання певних завдань.

7. Даний об'єкт: вказує на дані або інформацію, яка використовується в бізнес-процесі.

8. Артефакт: використовується для додаткової інформації, коментарів або анотацій на діаграмі.

Для рис. 2, завданням є визначити, як клієнт буде платити, а тоді прийняти готівку чи картку. У схемі також є дві події це початок та кінець бізнес-процесу. А вентильом є ромб з питанням методів оплати та двома відповідями. Таким чином, схеми BPMN використовують ці елементи для побудови діаграм, які показують послідовність подій та дій в бізнес-процесах. Вони допомагають візуалізувати та розуміти структуру та логіку процесів, що дозволяє покращити управління ними та приймати обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації та автоматизації.

Правильне використання аналітичного інструментарію управління бізнес-процесами може призвести до покращення різних аспектів бізнесу, включаючи ефективність, ресурсну оптимізацію, політику безпеки, корпоративну етику та інші аспекти, що покращують загальні результати бізнесу. Це означає, що аналіз бізнес-процесів є ін-

струментом для вдосконалення функціональності бізнес-операцій, що відповідає стратегічним цілям і використовує обґрунтовані рішення.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Аналітичні інструменти відіграють вирішальну роль в управлінні бізнес-процесами на підприємстві. Забезпечуючи чітку візуалізацію та аналіз процесів, ці інструменти дозволяють компаніям приймати обґрунтовані рішення та підвищувати загальну ефективність. Крім того, інструменти аналізу даних і бізнес-аналітики дозволяють глибше зрозуміти поведінку клієнтів і ринкові тенденції, допомагаючи компаніям залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до мінливого середовища. Загалом, використання аналітичних інструментів є важливим для будь-якого підприємства, яке прагне оптимізувати свої процеси та стимулювати зростання.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці більш ефективних методів аналізу великих обсягів даних, що допоможе виявити нові можливості для оптимізації бізнес-процесів та прийняття обґрунтованих рішень. Також спрямувавши дослідження на аналіз глобальних стандартів та практик, можуть допомогти підприємствам адаптувати кращі підходи для свого бізнес-процесу.

Література

1. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22, Ч. 3. С. 22–26. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/7.pdf (дата звернення: 07.11.2023).
2. Тур О. В. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (дата звернення: 10.11.2023).
3. Смерічевський С. Ф., Захаров В. О. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. 2-ге вид. 2007. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44115/1/Управління%20бізнес-процесами.pdf> (дата звернення: 07.11.2023).
4. Що таке керування бізнес-процесами? *Microsoft*. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/uk-ua/business-process-management-bpm/> (дата звернення: 07.11.2023).
5. Смоляр Л. Г. Управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599> (дата звернення: 07.11.2023).
6. Business Process Analysis: Methods, Tools, Steps and Benefits. *KnowledgeHut*. URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/business-management/business-process-analysis> (дата звернення: 07.11.2023).
7. Волинець І. Г. Модель та методи управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Electronic Eastern European National University Institutional Repository*. 2017. С. 93–95. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322823772.pdf> (дата звернення: 07.11.2023).
8. What is Business Process Analysis? *IBM Blog*. URL: <https://www.ibm.com/blog/business-process-analysis/> (дата звернення: 07.11.2023).

References

1. Olshanskyi O. V. Osoblyvosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2018. Vyp. 22, Ch. 3. S. 22–26. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/7.pdf [in Ukrainian].
2. Tur O. V. Upravlinnia biznes-protsesamy na pidpryiemstvi. *Efektyvna ekonomika*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf [in Ukrainian].
3. Smerichevskiy S. F., Zakharov V. O. Upravlinnia biznes-protsesamy: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd. 2007. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44115/1/Upravlinnia%20biznes-protsesamy.pdf> [in Ukrainian].
4. Shcho take keruvannia biznes-protsesamy? *Microsoft*. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/uk-ua/business-process-management-bpm/> [in Ukrainian].
5. Smoliar L. H. Upravlinnia biznes-protsesamy u sferi tekhnolohichnykh innovatsii na pidpryiemstvi. *Efektyvna ekonomika*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599> [in Ukrainian].
6. Business Process Analysis: Methods, Tools, Steps and Benefits. *KnowledgeHut*. URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/business-management/business-process-analysis>
7. Volynets I. H. Model ta metody upravlinnia biznes-protsesamy innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva. *Electronic Eastern European National University Institutional Repository*. 2017. S. 93–95. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322823772.pdf> [in Ukrainian].
8. What is Business Process Analysis? *IBM Blog*. URL: <https://www.ibm.com/blog/business-process-analysis/>

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

Вержиковський Віталій Павлович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Verzhikovskiy Vitalii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-7685-9008

Калінін Іван Євгенович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kalinin Ivan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-2913-2369

Максимів Іван Дмитрович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Maksymiv Ivan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-0173-8588

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

Ривак Олег Ігорович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Ryvak Oleg
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0003-0966-4911

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9157

ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

PRINCIPLES OF FORMATION OF ENTERPRISE INFORMATION SECURITY

Анотація. У статті визначено ключові засади формування інформаційної безпеки підприємства. Виявлено, що важливим аспектом вивчення систем управління інформаційною безпекою є визначення їх важливості для сучасного розуміння інформаційної безпеки та реалізації базових бізнес-процесів. Визначено, що метою захисту інформації є збереження цінності інформаційних активів для їх власників. Встановлено, що систему інформаційної безпеки підприємства доцільно розглядати як модель ведення інформаційної боротьби під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. З'ясовано, що основною метою системи інформаційної безпеки є забезпечення сталого розвитку підприємств, запобігання загрозам безпеці, захист законних інтересів від незаконних порушень, запобігання розголошенню інформації, втраті, витоку, фальсифікації та знищенню, а також забезпечення ефективної діяльності всіх структурних підрозділів підприємств. Визначено основні чинники забезпечення інформаційної безпеки на сучасних підприємствах. Виявлено, що інформаційна безпека підприємств має забезпечуватися шляхом реалізації відповідних доктрин, стратегій, концепцій і програм, що стосуються національної інформаційної політики України, шляхом реалізації комплексної загальнодержавної програми відповідно до Конституції України та чинних законів і норм міжнародного права. Визначено, що основна мета будь-якої інформаційної системи підприємства – забезпечити безперебійну роботу підприємства, уникнути загроз безпеці, захистити підприємство від потенційних загроз, запобігти фінансовим втратам, а також розкривати, зберігати, створювати, знищувати та доставляти неправдиву інформацію. У статті виділено завдання інформаційної системи підприємства та охарактеризовано принципи системи інформаційної безпеки підприємства. Доведено, що висвітлення основних причин погіршення інформаційної безпеки дозволить сформувати захищену систему інформаційного забезпечення підприємства. Дослідження враховують окремі ідеї та деякі положення, теоретико-методологічні і методичні аспекти економічної діагностики діяльності та розвитку підприємства у нинішніх умовах функціонування. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень при удосконаленні системи та інструментарію діагностики інформаційної безпеки підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: підприємство, інформаційна безпека, інформаційна система, інформаційні технології, захист інформації, цілі підприємства, економічна діагностика, бізнес-процеси, результат, загрози.

Summary. The article defines the key principles of formation of enterprise information security. It has been established that an important aspect of studying information security management systems is to determine their importance for the modern understanding of information security and the implementation of basic business processes. It has been established that the purpose of information protection is to preserve the value of information assets for their owners. It has been established that it is advisable to consider the enterprise information security system as a model for conducting information warfare under the influence of internal and external environmental factors. It was found that the main goal of the information security system is to ensure the sustainable development of enterprises, prevent security threats, protect legitimate interests from illegal violations, prevent disclosure of information, loss, leakage, falsification and destruction, as well as ensure the effective operation of all structural divisions of enterprises. The main factors for ensuring information security in modern enterprises are identified. It has been established that the information security of enterprises must be ensured through the implementation of relevant doctrines, strategies, concepts and programs relating to the national information policy of Ukraine, through the implementation of a comprehensive national program in accordance with the Constitution of Ukraine and current laws and norms of international law. It has been determined that the main goal of any enterprise information system is to ensure the uninterrupted operation of the enterprise, avoid security threats, protect the enterprise from potential threats, prevent financial losses, as well as disclose, store, create, destroy and deliver false information. The article highlights the tasks of the enterprise information system and characterizes the principles of the enterprise information security system. It has been confirmed that highlighting the main circumstances of the deterioration of information security will make it possible to create a secure information support system for the company. Research takes into account individual ideas and provisions, theoretical, methodological and methodological aspects of economic diagnostics of the activity and development of an enterprise in the current operating conditions. All this must be taken into account in the future for further research when improving the system and tools for diagnosing enterprise information security in modern conditions.

Key words: enterprise, information security, information system, information technology, information protection, entire enterprises, economic diagnostics, business processes, results, threats.

Постановка проблеми. Успішне функціонування підприємства залежить від прийняття якісних та своєчасних управлінських рішень на основі ретельного та всебічного аналізу інфор-

мації внутрішнього та зовнішнього середовища. В останні десятиліття з розвитком інформаційних технологій і загальною інформатизацією соціально-економічних відносин зросло значення інформації

не тільки в економіці, а й у суспільстві в цілому. Інформація стала одним із найважливіших ресурсів управління поряд із людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами. Зростаюча роль інформації створила інформаційний простір, який необхідно захищати від несанкціонованого чи ненавмисного втручання на національному, регіональному та навіть на рівні окремих підприємств. У господарській діяльності захист інформації може приносити великі доходи та передбачати укладення вигідних контрактів з контрагентами, значно покращуючи конкурентоспроможність підприємств та підвищуючи ефективність бізнес-процесів.

Сучасні інформаційні системи покликані забезпечити ефективність інформаційної інфраструктури підприємства, надавати різні види інформаційних послуг, автоматизувати фінансову та виробничу діяльність, а також бізнес-процеси, тим самим скорочуючи як фінансові, так і трудові витрати. Інформаційні системи зберігають і обробляють значний обсяг інформації з різним ступенем конфіденційності, тому проблема безпеки інформаційних систем підприємства від різноманітних загроз інформаційній безпеці є досить серйозною і, зі свого боку, зумовлює актуальність тематики цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти формування інформаційної безпеки підприємства є предметом досліджень багатьох науковців та практиків. Зокрема, ці аспекти досліджували такі вчені та практики: М. Верескун [1], М. Войнаренко [2], О. Волот [3], О. Дейнега [4], О. Єрмоленко [5], Ю. Коваленко [6], С. Легомінова [7], І. Маркіна [8], Т. Меліхова [9], А. Печенюк [10], Т. Смачило [11], О. Сороківська [12] та інші. Однак, беручи до уваги наявні результати дослідження, варто відзначити, що не до кінця є розкритими є питання, які стосуються основних засад формування інформаційної безпеки підприємства в сучасних умовах, з урахуванням теоретико-методологічних і методичних аспектів економічної діагностики діяльності та розвитку підприємства у нинішніх умовах функціонування [13–70].

Мета статті. Метою статті є дослідити ключові засади формування інформаційної безпеки підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток інформаційної системи є однією зі сфер діяльності сучасного суспільства, яка забезпечує надання широкого спектра послуг населенню та характеризується як позитивний чинник розвитку ринку інформаційно-комунікаційних мереж. Сьогодні світ переживає справжній бум розробки та впровадження нових методів і технологій передачі, обробки та зберігання інформації, що призводить до глобалізації комунікаційних мереж і створення єдиного світового інформаційного простору. Водночас стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних мереж нового покоління змусив принципово по-

вому розглянути роль і значення інформаційної безпеки, зокрема на рівні підприємства.

Важливим аспектом вивчення систем управління інформаційною безпекою є визначення їх важливості для сучасного розуміння інформаційної безпеки та реалізації базових бізнес-процесів.

Важливими рушійними чинниками при розробці системи інформаційної безпеки підприємства є зниження ризиків постачальників, опір інформаційним злочинам, зниження ризиків ділових партнерів, природні та антропогенні катастрофи.

Всі підприємства повинні приділяти належну увагу питанням захисту інформації в сучасній ситуації, що склалася. Тому що це один із важливих аспектів забезпечення ефективної роботи в умовах вільної конкуренції на ринку. Інформація, яка становить конкурентну перевагу підприємства, повинна бути захищена від можливої втрати (крадіжки, випадкового знищення тощо). Питання захисту даних є пріоритетними в більшості розвинених країн і вирішуються на національному рівні. Проте, як показує практика, у більшості вітчизняних підприємств ще не склалася «культура захисту інформації». Крім того, деякі підприємства не мають достатньо вільних обігових коштів для забезпечення захисту інформації [4].

Поняття інформаційної безпеки можна розглядати з кількох сторін. По-перше, як охоронний статус соціального інформаційного середовища, що забезпечує формування, використання та розвиток інформаційного середовища на благо громадян, підприємств і держави. По-друге, незалежно від наявності внутрішніх і зовнішніх інформаційних загроз існування і поступовий розвиток інформації гарантується в стані, який захищає інформаційні потреби окремих людей, суспільств і країн. Водночас стан свідомості визначає ступінь адекватності сприйняття об'єктом навколишньої дійсності, а отже, обґрунтованість подальших рішень і дій [6].

Інформаційна безпека означає захист інформації та її допоміжної інфраструктури від випадкових або зловмисних дій, які можуть завдати шкоди самій інформації, її власнику або допоміжній інфраструктурі [7].

Метою захисту інформації є збереження цінності інформаційних активів для їх власників. Виходячи з цього, прямі захисні заходи спрямовані не на самі інформаційні ресурси, а на збереження певних технологій створення, обробки, зберігання, пошуку та надання інформаційних ресурсів користувачам. Ці технології повинні не тільки враховувати властивості інформації, які роблять її цінною, але й забезпечувати ефективне використання інформаційних ресурсів різними категоріями користувачів [10].

Відповідно, доцільно розглядати систему інформаційної безпеки підприємства як модель ведення інформаційної боротьби під впливом чинників

внутрішнього та зовнішнього середовища. Зміст інформаційних конфліктів складається з двох компонентів, які стосуються ряду дій, які можуть отримати користь від інформації.

Перша складова (інформаційна атака) — це протидія порушенням цілісності надання корпоративної інформації зовнішнім середовищем, включаючи заходи щодо порушення конфіденційності корпоративної інформації, надання неправдивої інформації, блокування прийому даних, обробки інформації та обміну інформацією (включаючи фізичне знищення носіїв інформації) та неправдиву інформацію на всіх етапах інформаційного забезпечення управління. Інформаційна протидія здійснюється шляхом проведення низки заходів, у тому числі технічної розвідки систем зв'язку та управління, а також перехоплення інформації по каналах зв'язку. Друга частина (захист інформації) включає інформацію підприємства, засоби зберігання, обробки, передачі та автоматизовані (захист інформації) заходи щодо захисту цих процесів від зовнішнього впливу, включаючи визначення інформаційної політики, заходи з розповсюдження інформації (включаючи захист носіїв інформації від знищення), необхідних для вирішення завдань управління, блокування поширення та проникнення неправдивої інформації в корпоративні системи управління [8].

Основною метою системи інформаційної безпеки є забезпечення сталого розвитку підприємств, запобігання загрозам безпеці, захист законних інтересів від незаконних порушень, запобігання розголошенню інформації, втраті, витоку, фальсифікації та знищенню, а також забезпечення ефективної діяльності всіх структурних підрозділів підприємства.

Структура системи захисту інформації залежить від цілей, завдань, методів і засобів діяльності підприємства, характеру самої інформації (обсяг, цінність), характеру можливих загроз, необхідного рівня надійності захисту.

Стандартна система управління інформаційною безпекою підприємства має всі елементи, загальні для систем управління. Водночас досвід застосування стандартизованих вимог до систем управління інформаційною безпекою визначив основні чинники забезпечення інформаційної безпеки на сучасних підприємствах: 1) політика, цілі та заходи інформаційної безпеки, що відображають бізнес-цілі підприємства; 2) підхід і структура впровадження, моніторингу, підтримки та покращення інформаційної безпеки повинні відповідати культурі підприємства; 3) підтримка та залучення всіх рівнів керівництва; 4) розуміння вимог до інформаційної безпеки, оцінка ризиків і доступність управління ризиками; 5) ефективні заходи для створення спроможності інформаційної безпеки для належної обізнаності; 6) визначення керівних

принципів щодо політики та стандартів інформаційної безпеки; 7) забезпечення фінансування заходів з управління інформаційною безпекою; 8) встановлення ефективного процесу управління інцидентами інформаційної безпеки; 9) оцінка системи ефективності управління інформаційною безпекою та пропозицій дій щодо покращення [8].

Для забезпечення найвищого рівня захисту необхідний системний (з урахуванням усіх умов діяльності) і комплексний підхід, тобто спеціальні технології та програмні засоби (контроль доступу, моніторинг витоків, антивірусний захист, міжмережне екранування, захист від електромагнітного випромінювання), організовані заходи (документовані процедури та правила використання різних типів інформації, IT-сервісів та захисних заходів), нормативно-правові акти (нормативні документи, положення), математичний захист інформації, морально-етичні заходи протидії та інші [11].

Оскільки інформаційно-аналітичні процеси є однією з найважливіших функціональних складових інформаційної безпеки, важливу роль у забезпеченні такої безпеки також відіграє організація відповідних підрозділів підприємства.

Інформаційна безпека підприємств має забезпечуватися за рахунок впровадження відповідних доктрин, стратегій, концепцій та програм, які стосуються національної інформаційної політики України, через реалізацію комплексної загальнодержавної програми відповідно до Конституції України та чинних законів і норм міжнародного права. Поняття інформаційної безпеки підприємства слід також розглядати в контексті забезпечення безпечних умов існування інформаційних технологій, включаючи питання захисту інформації, побудови ефективної інформаційної інфраструктури, створення безпечних умов для інформаційних ринків, існування та розвитку інформації [12].

У сучасних умовах інформаційна безпека підприємства залежить від якості бухгалтерського обліку, що лежить в основі фінансово-господарської діяльності підприємства. Облікова документація з інвентаризації є важливою частиною операційних процесів і процесів контролю якості на підприємстві. Якщо на підприємстві не налагоджений документообіг складських запасів, то управління буде неефективним, що підвищує ймовірність нерегулярного обліку запасів, своєчасного оформлення матеріалів чи відвантаження готової продукції, а також штрафів за неправомірне використання. Це ставить під загрозу інформаційну безпеку підприємства та зменшує прибуток. На початку формування інформаційної безпеки підприємства необхідно скласти перелік видів діяльності підприємства, чітко відобразити організаційну схему підприємства та адекватно обґрунтувати процес складських закупівель, а також документацію. Удосконалення процесу ведення облікової документації для

проектування інформаційної безпеки на підприємстві є важливою частиною організації бухгалтерського обліку та забезпечує: достовірність, законність, правильність, точність бухгалтерського обліку та фінансової звітності; демонстрацію своєчасності управлінських рішень щодо вдосконалення організації бухгалтерського обліку; підвищення рівня контролю документообігу [9].

Основна мета будь-якої інформаційної системи підприємства — забезпечити безперебійну роботу підприємства, уникнути загроз безпеці, захистити підприємство від потенційних загроз, запобігти фінансовим втратам, а також розкривати, зберігати, створювати, знищувати та доставляти неправдиву інформацію. Мета може бути досягнута шляхом виконання наступних щоденних завдань інформаційно-незалежної діяльності в усіх підрозділах підприємства: 1) виділення та відокремлення інформації від основної інформації перетікає в обмежену категорію: комерційну таємницю; 2) прогнозування та своєчасне виявлення загроз інформаційній безпеці, причин та проблем, які призводять до фінансових, матеріальних та операційних втрат, ведуть до аномальної побудови даних та розвитку бізнесу; 3) реалізація вимог інформаційної безпеки та створення функціональної мови з найменшим ризиком пізнього пошкодження; 4) створення механізмів і засобів оперативного реагування у разі виникнення загроз інформаційній безпеці та виникнення негативних тенденцій, ефективного усунення загроз інформаційній безпеці, технічних, організаційних і технологічних заходів забезпечення безпеки; 5) створення умов для локалізації збитків та максимального відшкодування неправомірних дій фізичних та юридичних осіб, що посилюють негативний вплив наслідків інформаційно-економічного сприяння досягненню стратегічних цілей [5].

Принципи є одним із фундаментальних елементів будь-якої системи, в тому числі й інформаційної безпеки. Для підприємств основними принципами системи інформаційної безпеки є простота використання, повний контроль (організація постійного контролю за станом інформаційної безпеки та моніторинг усіх подій) і загальна заборона (виконання лише відомих заходів безпеки), відкрита архітектура (забезпечує безпеку, приховуючи неоднозначність, складність, плутанину та вразливі місця), межі доступу (призначення дозволів для виконання завдань), найменші привілеї (призначення найменших привілеїв і доступ до мінімальних функцій, необхідних для програми), достатня стабільність (більш-менш складні перешкоди у вигляді арифметичних задач), мінімізація дублювання (мінімізація ідентичних процедур) [1].

Щоб створити збалансовану модель інформаційної безпеки підприємства потрібно, щоб аналіз ризиків був проведений в корпоративній хмарі

безпеки потоку інформації. Потім він визначає оптимальний рівень ризику для підприємства на даному рівні. Модель інформаційної безпеки підприємства повинна бути розроблена для досягнення бажаного рівня ризику [3].

Управління системою інформаційної безпеки підприємства вимагає врахування всіх складових інформаційно-комунікаційного середовища та організації ефективної діяльності з інформаційної безпеки. Теоретичною основою управління системами інформаційної безпеки на підприємствах є цілі, завдання, методи, принципи та засоби забезпечення інформаційної безпеки. Збереження конфіденційності, цілісності та доступності інформації підвищує ефективність інформаційної безпеки підприємства. Це забезпечує захист інформації від внутрішніх і зовнішніх загроз, створює сприятливі умови для ефективного функціонування підприємства та підвищує його конкурентоспроможність. Тому управління системами інформаційної безпеки слід розглядати як невіддільну частину процесів корпоративного управління [11].

У сучасних умовах інформаційна безпека є невіддільною частиною системи економічної безпеки підприємства. Тому надійне забезпечення інформаційної безпеки є передумовою переходу до моделі сталого розвитку не лише окремих підприємств, а й усієї національної економіки. Варто відзначити, що особливій уваги заслуговують питання формування та реалізація інформаційної політики підприємства, а також практична реалізація запропонованих заходів із забезпечення інформаційної безпеки, які мають бути основою захисту інформації від внутрішніх і зовнішніх загроз [6].

Інформаційна безпека підприємства сприяє покращенню фінансово-господарської діяльності, відіграє важливу роль у механізмах забезпечення ефективної діяльності підприємства і має бути тісно пов'язана з функціями управління та контролю.

Підсумовуючи, доцільно відзначити, що основними причинами погіршення інформаційної безпеки є: 1) недостатні умови для збору, зберігання та обробки інформаційних потоків як на рівні підприємства, так і за його межами; 2) несанкціонований, контрольований і необмежений доступ до широкого кола інформації користувачів; 3) недостатні або непрацюючі системи захисту інформаційних активів на всіх рівнях підприємства; 4) недосконала система авторизації та система доступу до інформаційної бази підприємства; 5) відсутність системи превентивних заходів підтримки систем захисту інформаційного продукту.

Формування захищеної системи інформаційного забезпечення ефективної діяльності підприємства та її підтримка на належному рівні є одним із важливих етапів аналітичної роботи. Вжиття конкретних заходів щодо сприяння інформаційній безпеці підприємства є постійним процесом.

Оперативне впровадження заходів щодо збору, обробки, захисту та підтримки відповідної якості інформаційних продуктів підприємства здійснюється шляхом виконання певного комплексу заходів у відповідному порядку, представлених наступними етапами: перший і найважливіший — розробка програм для створення інформаційного забезпечення відповідно до дослідницьких цілей. Наступним кроком є систематизація, класифікація та раціоналізація інформаційних потоків відповідно до різних потоків доходів. Наступним етапом формування інформаційної системи є збір, обробка, узагальнення та аналіз інформації. Далі йде аналітичне групування та обробка інформації відповідно до вимог та визначених завдань. Останнім кроком є захист інформаційного середовища та його продуктів на рівні підприємства та за його межами [2].

Побудова систем захисту інформації на промислових підприємствах є складним управлінським процесом, який потребує застосування системного та комплексного управлінського підходу. Успішне впровадження ефективної системи інформаційної безпеки підприємств потребує адекватного системного супроводу цього процесу.

Управління інформаційною безпекою підприємства є невіддільною частиною управління бізнесом, яка має всі спільні елементи: об'єкти, суб'єкти, зв'язки та відмінності. Досвід, накопичений за останні кілька десятиліть, підкреслив необхідність застосування міжнародних типових стандартів для проектування систем управління інформаційною безпекою на підприємствах, заснованих на ризи-

корієнтованому підході до управління інформаційними технологіями. Однак на практиці впровадження суб'єктами господарювання принципів інформаційної безпеки ускладнюється необхідністю пошуку компромісу між відповідністю, зручністю та безпекою.

Виклад основного матеріалу дослідження містить результати комплексного, системного аналізу літератури [1–12], а також включає окремі ідеї та деякі положення, теоретико-методологічні і методичні аспекти економічної діагностики діяльності та розвитку підприємства у нинішніх умовах функціонування [13–70].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–70], визначено ключові засади формування інформаційної безпеки підприємства. З'ясовано, що систему інформаційної безпеки підприємства доцільно розглядати як модель ведення інформаційної боротьби під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Розкрито основні чинники забезпечення інформаційної безпеки на сучасних підприємствах, виділено завдання інформаційної системи підприємства та охарактеризовано принципи системи інформаційної безпеки підприємства. Доведено, що висвітлення основних причин погіршення інформаційної безпеки дозволить сформувати захищену систему інформаційного забезпечення підприємства. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень при удосконаленні системи та інструментарію діагностики інформаційної безпеки підприємства в сучасних умовах.

Література

1. Верескун М.В. Методичне забезпечення системи інформаційної безпеки промислових підприємств // *Економіка і організація управління*. 2014. № 1(17)–2(18). С. 54–60.
2. Войнаренко М.П., Рзаєв Г.І., Рзаєва Т.Г. Інформаційна безпека підприємства у динамічному ринковому середовищі // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 59–63.
3. Волот О. Інформаційна та кібернетична безпека сучасного підприємства: забезпечення та моделювання // *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3(36). С. 238–247. doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.3\(36\).238-247](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.3(36).238-247)
4. Дейнега О. Інформаційна безпека підприємств в умовах глобалізації 4.0 // *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 70–79.
5. Єрмоленко О.А. Економічна безпека системи інформаційних потоків підприємства // *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. 2009. Т. 1. Вип. 253. С. 82–89.
6. Коваленко Ю.О. Забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві // *Економіка промисловості*. 2010. № 3. С. 123–129.
7. Легомінова С.В. Теоретичні засади інформаційної безпеки підприємства // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3(13). С. 87–92.
8. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(1). С. 80–88.
9. Меліхова Т.О. Формування інформаційної безпеки підприємства на основі документування обліку запасів // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20, Ч. I. С. 274–282.

10. Печенюк А. Особливості організації інформаційної безпеки сучасного підприємства // *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний збірник наукових праць*. 2014. Вип. 2. С. 165–168.
11. Смачило Т.В., Кахній М.І. Теоретичні засади управління системою інформаційної безпеки підприємства // *Молодий вчений*. 2016. № 12.1(40). С. 969–972.
12. Сороківська О.А., Гевко В.Л. Інформаційна безпека підприємства: нові загрози та перспективи // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2, Т. 2. С. 32–35.
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. 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. 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>
16. 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.
17. 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.
18. 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>
19. 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.
20. Lozovan V., Dzhalala 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.
21. 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>
22. Skrynkovsky 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., 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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>
27. 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>
28. Skrynkovsky R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
29. Sopilnyk L., Skrynkovsky 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. 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.

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.В. 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 інноваційно-го 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. Нашинець-Наумова А. Ю. Інформаційна безпека: питання правового регулювання : монографія. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 168 с.
69. Чубаєвський В. І. Корпоративна інформаційна безпека : монографія. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2022. 272 с.
70. Інформаційна безпека та інформаційні технології : монографія / Альошин Г. В., Герасимов С. В., Засядько А. А. та ін.; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ТОВ «Діса Плюс», 2019. 322 с.

References

1. Vereskun M. V. Metodичne zabezpechennia systemy informatsiinoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv // *Економіка і орhanizatsiia upravlinnia*. 2014. № 1(17)–2(18). С. 54–60.
2. Voinarenko M. P., Rzaiev H. I., Rzaieva T. H. Informatsiina bezpeka pidpriemstva u dynamichnomu rynkovomu seredovyshchi // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. № 1. С. 59–63.
3. Volot O. Informatsiina ta kibernetichna bezpeka suchasnoho pidpriemstva: zabezpechennia ta modeliuvannia // *Tsentrálnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. 2019. Вур. 3(36). С. 238–247. doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.3\(36\).238-247](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.3(36).238-247)
4. Deineha O. Informatsiina bezpeka pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii 4.0 // *Економіка та suspilstvo*. 2019. Вур. 20. С. 70–79.
5. Yermolenko O. A. Ekonomichna bezpeka systemy infomatsiinykh potokiv pidppriemstva // *Економіка: problemy teorii ta praktyky: zb. nayk. npats*. 2009. Т. 1. Вур. 253. С. 82–89.
6. Kovalenko Y. O. Zabezpechennia informatsiinoi bezpeky na pidpriemstvi // *Економіка promyslovosti*. 2010. № 3. С. 123–129.
7. Lehominova S. V. Teoretychni zasady informatsiinoi bezpeky pidpriemstva // *Економіка. Menedzhment. Biznes*. 2015. № 3(13). С. 87–92.
8. Markina I. A., Diachkov D. V. Osnovy formuvannia systemy menedzhmentu informatsiinoi bezpeky pidpriemstva // *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva*. 2016. № 3(1). С. 80–88.
9. Melikhova T. O. Formuvannia informatsiinoi bezpeky pidpriemstva na osnovi dokumentuvannia obliku zapasiv // *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2011. Вур. 20, Ch. I. С. 274–282.
10. Pecheniuk A. Osoblyvosti orhanizatsii informatsiinoi bezpeky suchasnoho pidpriemstva // *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*. 2014. Вур. 2. С. 165–168.

11. Smachylo T.V., Kakhnii M.I. Teoretychni zasady upravlinnia systemoiu informatsiinoi bezpeky pidpriemstva // *Molodyi vchenyi*. 2016. № 12.1(40). S. 969–972.
12. Sorokivska O.A., Hevko V.L. Informatsiina bezpeka pidpriemstva: novi zahrozy ta perspektyvy // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2010. № 2, T. 2. S. 32–35.
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. 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.
31. Melnyk O.H. *Systemy diahnozyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsia ta instrumentarii: monohrafiia*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
32. Noga I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnozyka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnologiy v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform.* 2016. № 9. S. 241–245.

33. Serniak I.I. *Formuvannia 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.
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. Finansovyi stan pidpriemstv: sutnist, pryiony 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 postachalnytckoi 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, marketynhovoi 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-fakhovyi 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 komertsiinu 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. Diahnastyka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.
60. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Kostyuk N. R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoï vartosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
61. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V., Vizniak Y. Y., Horichko K. I. Diahnastyka 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 diahnostyky 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-diahnastyka 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. Diahnastyka 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. Diahnastyka 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. Diahnastyka 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. Diahnastyka konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 7. S. 49–54.
68. Nashynets-Naumova A. Y. Informatsiina bezpeka: pytannia pravovoho rehuliuвання: monohrafiia. Kyiv: Vydavnychi dim “Helvetyka”, 2017. 168 s.
69. Chubaievskyy V. I. Korporatyvna informatsiina bezpeka: monohrafiia. Kyiv: Derzhavnyi torhovelno-ekonomichni universytet, 2022. 272 s.
70. Informatsiina bezpeka ta informatsiini tekhnolohii: monohrafiia / Alosyn H. V., Herasymov S. V., Zasiadko A. A. ta in.; za zah. red. V. S. Ponomarenka. Kharkiv: TOV “Disa Plus”, 2019. 322 s.

УДК 005.95/.96(477):[327.5:355.01(477:470)

Вороніна Вікторія Леонідівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет*

Voronina Viktoriia

*Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Management Department named after I. Markina
Poltava State Agrarian University*

ORCID: 0000-0002-2434-4591

Горбатюк Людмила Михайлівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, маркетингу та підприємництва
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Horbatiuk Liudmyla

*Candidate of Economics Sciences,
Associate Professor of the Department of Economics, Marketing and Entrepreneurship
State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University»*

ORCID: 0000-0002-6142-8233

Зосіменко Ігор Анатолійович

*здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
Полтавського державного аграрного університету*

Zosimenko Ihor

*Student of the Specialty «Management»
Poltava State Agrarian University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9398

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE DURING WAR

Анотація. Визначено, що управління персоналом для кожної організації являє собою індивідуальний процес, який спрямований на ефективне використання працівників з метою досягнення основних цілей. Проаналізовано значну кількість загальнотеоретичних праць з менеджменту. З'ясовано, що управління персоналом в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою для вітчизняної науки. у минулому методи та моделі управління персоналом в умовах війни, у більшості випадків, виявились недієвими та потребують значного удосконалення. Доопрацьовані основні проблеми управління персоналом в умовах війни в Україні, зокрема: обмеження свободи дій та рішень, «кадровий голод», надзвичайні обставини, нестабільність економічної ситуації та інші. Обґрунтована першочергова проблема управління персоналом в умовах війни – забезпечення безпеки працівників. Запропоновані напрями підвищення мотивації та продуктивності персоналу в умовах воєнного стану в Україні: навчання та розвиток, взаємодопомога та взаємопідтримка, турбота та добробут персоналу, неформальна бесіда, матеріальні стимули, власна зона комфорту, співпраця та комунікація. Визначені додаткові стимули мотивування персоналу в умовах війни: одноразова грошова допомога, програма психологічної допомоги тощо. Удосконалені напрями стимулювання персоналу направлені на покращення психологічного клімату в колективі, зменшення впливу негативних емоцій, почуттів, рівня тривожності на людину та її робочі процеси та сприятимуть підвищенню продуктивності персоналу та успішній перспективі підприємства у повоєнний період.

Ключові слова: воєнний стан в Україні, управління персоналом в умовах війни, безпека працівників, стимулювання та мотивація персоналу, дистанційне управління персоналом.

Summary. It was determined that personnel management for each organization is an individual process aimed at the effective use of employees in order to achieve the main goals. A significant number of general theoretical works on management were analyzed. It was found that personnel management in the conditions of martial law is a relatively new problem for domestic science. In the past, methods and models of personnel management in the conditions of war, in most cases, turned out to be ineffective and in need of significant improvement.

The main problems of personnel management in the conditions of the war in Ukraine have been elaborated, in particular: restrictions on freedom of action and decisions, «personnel hunger», extraordinary circumstances, instability of the economic situation, and others. A well-founded primary problem of personnel management in wartime is to ensure the safety of employees. Suggested directions for increasing the motivation and productivity of personnel in the conditions of martial law in Ukraine: training and development, mutual aid and mutual support, care and well-being of personnel, informal conversation, material incentives, own comfort zone, cooperation and communication. Additional incentives for motivating personnel in wartime conditions have been identified: one-time cash assistance, a program of psychological assistance, etc. The improved areas of staff stimulation are aimed at improving the psychological climate in the team, reducing the impact of negative emotions, feelings, and the level of anxiety on a person and his work processes, and will contribute to increasing the productivity of the staff and the successful prospects of the enterprise in the post-war period.

Key words: martial law in Ukraine, personnel management in war conditions, employee safety, stimulation and motivation of personnel, remote personnel management.

Постановка проблеми. Останні роки для України досить важкі. Спочатку великого удару для економіки країни завдала пандемія COVID-19, яка внесла значні зміни в установлені норми соціальної та ділової поведінки. Потім введення воєнного стану та початок бойових дій на території країни в лютому 2022 р. спричинило багато зрушень не лише в економіці, екології, духовній, політичній, соціальній, а й інших сферах життя українців [6, с. 18]. Зокрема, гостро постали проблеми трудових ресурсів. Велика кількість людей втратила роботу, у зв'язку з виїздом за кордон чи неможливістю релокувати свій бізнес з усім персоналом. У зв'язку з цим, країна втратила багато висококваліфікованих спеціалістів та фахівців. Механізми управління персоналом в умовах війни досить відрізняються та потребують перспективних напрямів удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління персоналом в умовах війни є новою проблематикою у вітчизняній науці. Незважаючи на значну кількість методів та моделей управління персоналом, напрацьованих в минулому, в умовах війни у більшості випадків вони є недовгими, потребують удосконалення та адаптації до нових умов ведення бізнесу. Поступово у вітчизняній науці висвітлюють дані проблеми у своїх працях: Ю. Калюжна [8], М. Деркач [11], К. Жавела [2], А. Жавела [2], О. Монетова-Федорова [5], О. Череп [8], І. Чорнодід [10] та інші.

Мета статті. Метою статті є визначення та обґрунтування практичних рекомендацій з управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Запорукою прогресивного розвитку організації на сьогоднішній день являється правильно підібраний персонал. Управління персоналом безпосередньо впливає на діяльність організації і в довгостроковій перспективі забезпечує позитивний результат. Для кожної організації, без виключення, воно

являє собою індивідуальний процес, при якому копіювати досвід інших не можливо, проте варто брати його за основу.

На економічному фронті, в умовах воєнного стану відбуваються зміни: споживачі менше заощаджують і купують, банківські установи посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, дебіторська заборгованість — зростає [8]. Усе це негативно впливає на ефективність роботи більшості організацій та позначається на основних економічних показниках: рентабельності, рівню товарообігу, прибутку тощо. У такій ситуації будь-яка організація в першу чергу прагне вижити, використовуючи при цьому всі можливі заходи та ресурси [3, с. 194].

Під час воєнного стану керівництво країни здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян. Визначимо основні проблеми управління персоналом в умовах війни (табл. 1).

М. Деркач та О. Мізіна до проблем управління кадрами відносять «кадровий голод», який спричинений відтоком закордон частини населення працездатного віку, зростанням плинності кадрів; соціальним відчуженням; дискримінацією на робочому місці та зниженням мотивації [11, с. 213]. В Україні відбувся від'їзд більш ніж 5,23 млн. біженців до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини та Словаччини [1]. Окрім міграції, війна призвела до загибелі значної кількості кваліфікованих кадрів, серед яких: медики, вчителі, інженери, юристи, науковці, журналісти.

Вітчизняні підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи персоналу, їх мотивацію до праці та психологічний стан, але й на умови самої зайнятості [10]. За таких умов ключовими завданнями менеджменту є пошук нових інструментів управління персоналом. Досить складними та важливими

Таблиця 1

Основні проблеми управління персоналом в умовах війни в Україні

Проблема	Її наслідки
Обмеження свободи дій та рішень	Можуть бути введені обмеження щодо свободи рішень та дій для керівників організацій. Це може спричинити зниження швидкості та ефективності процесів управління.
Надзвичайні обставини	Поява надзвичайних обставин (обмежені рухи та транспортні засоби), які негативно позначаються на роботі організації. Наприклад, ускладнення доставки товарів та послуг, зниження рівня попиту на них тощо.
Нестабільність політичної та економічної ситуації	Збільшення рівня невизначеності та ризиків в економіці, як наслідок — зниження інвестиційного клімату та результативності бізнесу. Це впливає на якість управління, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Джерело: доповнено авторами на основі [9]

завданнями, які забезпечують ефективну роботу організацій та економіки країни в цілому в умовах війни є стимулювання та мотивація персоналу.

Воєнний конфлікт призвів до серйозних стресів та неспокою серед співробітників. Традиційний процес задоволення потреб у напрямку розвитку персоналу за А. Маслоу за таких складних обставин зазнає суттєвих змін. Адже, потреби людини базового рівня, тобто її безпека — не задовольняються. Тому, надзвичайної важливості в управлінських інструментах набувають індивідуалізовані підходи до виявлення потреб працівника з огляду на їх емоційний стан.

Щоб робота персоналу приносила результат, окрім зусиль самого працівника, необхідна участь колективу, а також застосування керівництвом організації ефективних способів мотивації. Існують підходи, які зможуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу в умовах війни. Зокрема, науковці визначають наступні: взаємодопомога та взаємопідтримка, турбота та добробут персоналу, неформальна бесіда, матеріальні стимули, власна зона комфорту, навчання та розвиток, співпраця та комунікація [2]. Їх детальну характеристику розглянемо в табл. 2.

Таблиця 2

Основні способи стимулювання персоналу організації під час війни

Основні способи	Її характеристика та особливості застосування
Комунікація та взаємодія	Відкрита та ефективна комунікація між управлінням та персоналом. Регулярне інформування співробітників про важливі зміни, роз'яснення стратегічних цілей організації. Сприяння взаємодії між різними відділами та рівнями.
Взаємодопомога та взаємопідтримка	Підтримка керівництвом організації у період воєнного часу. Завдяки цьому персонал відчуватиме підтримку колективу, відчуття приналежності до команди.
Добробут персоналу	Забезпечення безпечних умов праці, належна увага керівництва організації до добробуту персоналу,
Програми психологічної підтримки	Впровадження програми психологічної підтримки персоналу, які постраждали психологічно від наслідків воєнного періоду.
Матеріальні стимули (винагорода)	Встановлення такої системи мотивації та винагород, яка стимулюватиме високу продуктивність персоналу та досягнення поставлених цілей. Важливо розглянути можливість введення премій, бонусів або інших стимулів за внесок у відновлення життєдіяльності підприємства.
Подяка та похвала	Подяка персоналу, з боку керівника чи колективу, за якісно і вчасно виконану роботу, фіксування позитивного результату на конкретному етапі роботи над проектом.
Навчання та розвиток	У разі потреби працівників організації в нових знаннях та навичках, забезпечення їх навчання та розвитку під час війни є досить важливим. Це сприятиме виконанню працівниками своїх обов'язків, готовності персоналу до різних викликів та забезпечуватиме ефективну роботу організації.
Власна зона контролю	З метою забезпечення упевненості працівника у власних силах і відволікання від зовнішніх реалій.
Неформальна бесіда	Коротка бесіда з персоналом, перед початком робочого дня. Традиційні запитання: Ти як? Як члени родини?
Співпраця та комунікація	Створення комфортних умов для співпраці та комунікацій між працівниками, що забезпечить ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі.

Джерело: сформовано авторами на основі [7; 2; 3]

Таблиця 3

Основні напрями забезпечення безпечних умов праці персоналу у воєнний час

№ п/п	Основні напрями
1.	Релокація бізнесу з зони ведення бойових дій у нові міста країни.
2.	Практична та фінансова допомога в релокації працівникам, їх родинам.
3.	Переїзд у безпечні приміщення, з укриттям, або у межах пішої доступності.
4.	Чітка розробка алгоритмів дій працівників під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій.
5.	Складання графіків віддаленої роботи, якщо така робота є безпечнішою.
6.	Оптимізація інших процесів організації з метою забезпечення дотримання правил безпеки.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Належний рівень мотивації працівників під час війни забезпечує не лише їх матеріальну та моральну підтримку, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Результати досліджень ринку праці в Україні [4], засвідчують факт про те, що переважна більшість підприємств, незважаючи на війну, виплачує заробітну платню в повному обсязі.

Проте, згідно даних офіційного сайту Work.ua її розмір, з початком повномасштабного вторгнення, зменшився майже за усіма вакансіями. Так, протягом лютого 2022 р. середня зарплата українця знизилася з 15035 грн до 13736 грн, тобто на 11% [11].

Наразі, через зміну фокусу уваги, велика кількість мотиваційних інструментів стали застарілими. Додатковими стимулами мотивування персоналу в умовах війни будуть: одноразова грошова допомога, програма психологічної допомоги тощо. Окрім цього, організація може матеріально допомогти з орендою житла співробітникам, які його втратили [7].

Визначені види стимулювання та заохочення персоналу підприємств не матимуть позитивного результату без належного забезпечення високого рівня їх безпеки на роботі. В залежності від фінансових можливостей підприємства, місця його розташування, галузі та умов праці, його керівництво мають сприяти дотриманню наступних дій (табл. 3).

В умовах війни в Україні широкого поширення набуває дистанційне управління персоналом. Воно викликане необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях та сприяє вищому рівні безпеки персоналу організації під час війни. Зазначимо успішний досвід дистанційного управління персоналом Google в Україні під час війни. Компанія з метою забезпечення ефективного управління своїми співробітниками, серйозно віднеслася до проблеми безпеки колективу, використавши при цьому такі інструменти: відеоконференції, мобільні додатки тощо [6]. Це сприяло збереженню її високого рівня результативності роботи. Проте, функціонувати повністю в режимі дистанційного управління можуть далеко не всі підприємства. Окремі з них й надалі потребують забезпечення виробничого процесу на місцях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У повоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств. Визначені основні напрями стимулювання персоналу, які спрямовані на покращення їх психологічного клімату в колективі, зменшення впливу негативних емоцій, почуттів, рівня тривожності на людину та її робочі процеси. Вони допоможуть підвищити ефективність управління персоналом підприємства та рівень його результативності в цілому. Сприяння безпеці персоналу, прояв турботи, підвищенні їх рівня довіри залишаються першочерговими завданням менеджерів.

Література

1. Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022. *UNHCR*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 20.10.2023).
2. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>.
3. Мотивація персоналу в умовах війни. *De Visu*. 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv> (дата звернення: 26.10.2023).
4. Дослідження ринку праці в Україні. *Європейська Бізнес Асоціація: вебсайт*. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 12.10.2023).
5. Монетова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. *Європейська Бізнес Асоціація: вебсайт*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-viyni/> (дата звернення: 22.10.2023).

6. Маєвська К. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. *Медіаплатформа Будні*. 2022. URL: <https://budni.robota.ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 23.02.2023).
7. Вороніна В. Л., Зосіменко І. А., Горбатюк Л. М. Основні способи стимулювання персоналу в умовах війни. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 10 листопада 2023 р. Одеса, Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 18–20. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (дата звернення: 23.10.2023).
8. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
9. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 195 с.
10. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> (дата звернення: 23.10.2023).
11. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні — 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»*. Луцьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212–214.
12. *Work.ua — сайт пошуку роботи № 1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 13.11.2023).

References

1. Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022. *UNHCR*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [in Ukrainian].
2. Zhavela K. A., Zhavela A. K. Suchasni kontseptsii ta innovatsiini tekhnologii v systemi upravlinnia personalom. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 22. S. 73–78. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73> [in Ukrainian].
3. Motyvatsiia personalu v umovakh viiny. *De Vizu*. 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv> [in Ukrainian].
4. Doslidzhennia rynku pratsi v Ukraini. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia: vebсайт*. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> [in Ukrainian].
5. Monietova-Fedorova O. Yak motyvuvaty pratsivnyka v umovakh viiny. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia: vebсайт*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-viiny/> [in Ukrainian].
6. Maievska K. Haluz E-commerce pid chas viiny: yak kompanii pidtrymuiut biznes, komandy ta derzhavu. *Mediplatforma Budni*. 2022. URL: <https://budni.robota.ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> [in Ukrainian].
7. Voronina V. L., Zosimenko I. A., Horbatiuk L. M. Osnovni sposoby stymuliuvannia personalu v umovakh viiny. Suchasni upravlinski ta sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku derzhavy, rehioniv ta subiektiv hospodariuvannia v umovakh transformatsii publicnogo upravlinnia: materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii, 10 lystopada 2023 r. Odessa, Natsionalnyi universytet «Odeska politekhnika», 2023. S. 18–20. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf [in Ukrainian].
8. Cherep O. H., Kaliuzhna Yu. V., Mykhailichenko L. V. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].
9. Voitko S. V., Melnychenko A. A. Liderstvo ta antykrizovyi menedzhment: pidruchnyk. Kyiv: Politekhnika. KPI im. Ihoria Sikorskoho. 2021. 195 s. [in Ukrainian].
10. Chornodid I. S., Vasylets N. M., Petrenko V. M. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy diialnosti)*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> [in Ukrainian].
11. Derkach M. S., Mizina O. V. Aktualni pytannia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh viiny. Materialy Vseukrainskoi naukovoi konferentsii «Ukrainske sohodennia — 2022: realii viiny ta perspektyvy vidnovlennia krainy». Lutsk: DVNZ «DonNTU», 2022. S. 212–214 [in Ukrainian].
12. *Work.ua — сайт пошуку роботи № 1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua> [in Ukrainian].

Голобородько Максим Юрійович

кандидат технічних наук, старший науковий співробітник

Центру воєнно-стратегічних досліджень

Національний університет оборони України

Holoborodko Maksym

PhD, Senior Researcher of the

Center for Military and Strategic Researches

National University of Defense of Ukraine

ORCID: 0000-0003-2381-7219

Шиндирук Іван Петрович

кандидат економічних наук, доцент,

старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії

Національний університет оборони України

Shyndyruk Ivan

PhD in Economics, Associate Professor,

Senior Researcher of the Research Laboratory

National University of Defense of Ukraine

ORCID: 0009-0000-3563-8897

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9488

ПІДХІД ДО ПЕРЕРОЗПОДІЛУ АСИГНУВАНЬ В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ НА ОБОРОННІ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

THE APPROACH TO THE REDISTRIBUTION OF ALLOCATIONS UNDER THE CONDITIONS OF FINANCIAL RESTRICTIONS ON THE DEFENSE PURCHASE OF MATERIAL RESOURCES

Анотація. У статті розглядається одна із типових проблем системи забезпечення, що зустрічається при прийнятті управлінських рішень щодо оборонних закупівель матеріальних ресурсів у повсякденній практиці керівного складу – розпорядників коштів. Проблема пов'язана із необхідністю перерозподілу асигнувань між заходами бюджетних програм (підпрограм) закупівель матеріальних ресурсів та обрання заходів, скорочення фінансування яких найменш позначиться на результативності програми (підпрограми) та мінімізує ризики не виконання програми закупівель в цілому. Для обґрунтування варіантів можливого перерозподілу асигнувань і вибору найменш ризикового варіанту запропонований підхід із застосуванням статистичного методу кількісного аналізу ризиків на підставі визначення двох показників: ймовірності отримання втрат (збитків) у випадку скорочення фінансування програми (підпрограми) та середнього значення і діапазону коливання цих очікуваних втрат (збитків). Розглянутий приклад використання запропонованого підходу для двох можливих варіантів скорочення фінансування програми (підпрограми) між трьома потенційними групами заходів цієї програми. Запропоновано зведення розрахунків у підсумкову таблицю, яка зручна для аналізу та прийняття кінцевого рішення в відповідній інстанції управління стосовно вибору найменш ризикового варіанту скорочення фінансування програми (підпрограми) закупівель матеріальних ресурсів. Зазначено, що розглянутий підхід може бути поширений на ситуацію більш ніж двох альтернативних варіантів скорочення фінансування програми (підпрограми) та для більш ніж трьох потенційних груп заходів що обираються для зменшення фінансування.

Ключові слова: система забезпечення, матеріальні ресурси, програма закупівель, можливий варіант скорочення фінансування, ймовірність збитків, середнє значення збитків, коефіцієнт варіації ризиків.

Summary. The article discusses one of the typical problems of the support system that occurs in the course of making managerial decisions on defense procurement of material resources in the daily practice of the management staff – fund managers. The

problem is related to the need to reallocate allocations between the activities of budget programs (subprograms) for procurement of material resources and to select activities, the reduction of funding of which will have the least impact on the effectiveness of the program (subprogram) and minimize the risks of failure to implement the procurement program as a whole. To substantiate the options for possible redistribution of allocations and selection of the least risky option, the author proposes an approach using the statistical method of quantitative risk analysis based on the definition of two indicators: the probability of losses (damages) in case of reduction of funding for a program (subprogram) and the average value and range of fluctuations of these expected losses (damages). An example of using the proposed approach for two possible options for reducing the funding of a program (subprogram) between three potential groups of activities of this program is considered. It is proposed to summarize the calculations in a summary table, which is convenient for analysis and making the final decision at the appropriate management instance regarding the choice of the least risky option for reducing the financing of the program (subprogram) of procurement of material resources. It is noted that the approach under consideration can be extended to the situation of more than two alternative options for reducing the funding of a program (subprogram) and for more than three potential groups of activities selected for funding reduction.

Key words: support system, material resources, procurement program, possible option of funding reduction, probability of losses, average value of losses, risk variation coefficient.

Постановка проблеми. У Міністерстві оборони України та у Збройних Силах України в останні роки в процесі планування оборонних закупівель та, взагалі, заходів в сфері оборони відповідно до євроатлантичних принципів та підходів активно впроваджуються сучасні методи оборонного планування, зокрема, метод планування на основі спроможностей [1].

Основним завданням планування постає визначення вимог до базових спроможностей об'єктів планування та програмних заходів по досягненню необхідного рівня спроможностей.

Сутність оборонного планування на основі спроможностей полягає у створенні, розвитку та підтриманні оптимального складу необхідних спроможностей в межах наявних матеріальних ресурсів. При цьому визначальними елементами забезпечення спроможностей розглядаються *ресурсне забезпечення* (в першу чергу, фінансове забезпечення, як визначальний вид ресурсного забезпечення, а також наявність людських та матеріальних ресурсів) та *якість управління ресурсами*.

Вихідними даними для відпрацювання програмних заходів та планування ресурсів, щодо забезпечення цих програмних заходів, є цілі, пріоритети, напрями та завдання реформування й розвитку Збройних Сил України на перспективу (короткострокову, середньострокову та довгострокову).

Відповідно до положень Закону України «Про національну безпеку України» [2] короткострокове планування здійснюється на період до 3 років та передбачає щорічне розроблення планів утримання та розвитку складових сектору безпеки і оборони.

Метою короткострокового планування є визначення заходів та раціональний розподіл видатків Державного бюджету України для досягнення визначених цілей утримання та розвитку ЗС України.

Від якості планування та обґрунтованості розподілу коштів за видами потреб ЗС залежить кількість закупівлі матеріальних ресурсів: нового та модернізованого озброєння та військової техніки, інтенсивність підготовки військ (сил), розміри

грошового, речового, інших видів забезпечення військовослужбовців та виконання ряду інших важливих заходів.

В умовах завчасної підготовки Збройних Сил України до бойових дій в вітчизняній практиці ресурсного забезпечення їх потреб, у тому числі — і у забезпеченні зростаючих потреб у матеріальних ресурсів з урахуванням імовірних втрат цих ресурсів та обмежених можливостей національної економіки у відновленні втрат шляхом власного виробництва або імпорту, **як правило, доводиться діяти в стані фінансових обмежень на оборонні закупівлі матеріальних ресурсів.** Одним із можливих варіантів пошуку фінансових ресурсів для пріоритетних матеріальних ресурсів постає перегляд програм (підпрограм) (далі — програм) закупівель матеріальних ресурсів, тобто — перерозподіл асигнувань, з метою скорочення фінансування одних програм для перенаправлення вивільнених коштів на інші програми.

Наприклад, при плануванні замовлень на створення та закупівлі безпілотних літальних апаратів (БПЛА), як продукції військового призначення багато чисельного виробництва та застосування, можуть виникати чинники, що ведуть до змін у пріоритетності БПЛА одних видів над іншими. Такими чинниками можуть бути, наприклад, зростання потреб у ударних або розвідувальних апаратах, або у апаратах іншого призначення, зміни у поглядах на тактику застосування безпілотників, удосконалення ТТХ окремих видів БПЛА або їх систем та інші короткострокові чи довгострокові чинники.

Вказані обставини можуть потребувати перегляду відповідних бюджетних програм фінансового забезпечення закупівель безпілотних апаратів і, відповідно, скорочення фінансування одних програм на користь інших.

Для осіб керівного складу, що приймають рішення на стадії планування або навіть під час виконання бюджетної програми, постає задача мінімізації втрат результативності бюджетної програми при зменшенні її фінансування для того,

щоб зберегти відповідний військовий, людський потенціал замовника та виробничий потенціал виконавця у випадку чергової можливої зміни у потребах БПЛА певного призначення. Тобто постає задача мінімізувати втрати результативності виконання програми та ризики не виконання програми в цілому і, тим самим, сприяти збереженню хоча б часткової дієвості програми та виправданості витрачання бюджетних коштів.

У якості показників зменшення результативності програми при скороченні її фінансування можуть розглядатися грошові показники, тобто грошовий вимір. Замість грошових показників можуть бути запропоновані інші показники, наприклад, показники боєготовності, боєздатності підрозділу БПЛА або ін.

Таким чином, незважаючи на суттєве зростання фінансування потреб Збройних Сил України (протягом останніх чотирьох років (2018–2022 роки) фінансування Міністерства оборони України здійснюється на рівні сталого показника — 2,58% ВВП) [3; 4] в практиці органів військового управління розпорядників коштів виникає проблема необхідності скорочення фінансування деяких бюджетних програм та вибору певних заходів програми для зменшення або припинення їх фінансування. Існуюча практика перегляду обсягів фінансування бюджетних програм базується на розпорядчих документах вищих рівнів управління та на емпіричному досвіді посадових осіб, що приймають рішення [5; 6]. Однак, в деяких випадках може виникнути доцільність об'єктивного порівняльного оцінювання способів (варіантів) скорочення асигнувань, щоб мінімізувати ризики невиконання програми в цілому.

Тому питання удосконалення роботи з підготовки даних для прийняття рішень щодо перерозподілу асигнувань для програм забезпечення Збройних сил з метою раціонального використання бюджетних фінансових ресурсів в умовах фінансових обмежень на оборонні закупівлі матеріальних ресурсів є актуальним і має як відомче, так і державне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання обґрунтованого та раціонального витрачання державного бюджетного фінансового ресурсу для ЗС України у різних аспектах регламентовані у вітчизняних нормативно-правових документах [1–9], перелічені в функціональних обов'язках відповідних посадових осіб [10], розглядаються у науковому і практичному фаховому середовищі на протязі останніх років [11; 12], а також в роботах вітчизняних вчених Горбуліна В. П. [13], Іванової І. М. [14], Павловського І. В., Чепкова І. Б., Борохвостова В. К., Борохвостова І. В., Рябця О. М. [15], Бегми В. М., Свергунова О. О. [16].

Незважаючи на багаторічну регламентовану у нормативно-правовій базі практику планування, виконання, корегування та перегляду фінансуван-

ня бюджетних програм (підпрограм) і професійний досвід посадових осіб — розпорядників бюджетних коштів, існує необхідність створення на підставі наукових підходів нескладних, не громіздких методик з обґрунтування найбільш доцільних варіантів перерозподілу асигнувань програм (підпрограм) оборонних закупівель матеріальних ресурсів з метою мінімізації втрат їх результативності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка математично коректного та нескладного і прийнятного для практичного використання в середовищі фахівців-практиків, *які готують дані для прийняття рішень в штабах, пунктах управління, службах забезпечення*, підходу до вибору найкращого з можливих варіантів скорочення обсягів фінансування бюджетної програми (підпрограми) за умови мінімізації втрати її результативності та ризиків її невиконання.

Виклад основного матеріалу. При прийнятті управлінських рішень розпорядниками бюджетних коштів щодо перерозподілу (перепризначення) асигнувань між бюджетними програмами (підпрограмами) для об'єктів фінансового забезпечення виникає необхідність в оцінюванні ризиків негативних наслідків у випадку зменшення фінансування деякої програми (підпрограми). Тобто постає необхідність оцінювання (прогнозування) наслідків зменшення (або повного припинення) фінансування деяких заходів в рамках конкретної програми.

Це, в свою чергу, потребує обґрунтованого вибору для яких саме заходів та у яких пропорціях між ними в рамках програми, що підлягає скороченню, можна зменшити (або припинити) фінансування. Обґрунтування вибору необхідно для того, щоб мінімізувати втрати результативності виконання програми та ризики не виконання програми в цілому і, тим самим, сприяти збереженню результативності (ефективності) витрачання бюджетних коштів. Під ризиком будемо розуміти імовірність невиконання програми, втрати або суттєвого зменшення її результативності (ефективності). Під збереженням результативності програми будемо розуміти мінімізацію збитків для її заходів. Зрозуміло, що самі збитки неможливо уникнути взагалі, якщо зменшується або припиняється фінансування програми. Тобто у випадку неминучого скорочення фінансування програми постає питання — які саме заходи обрати для скорочення фінансування, тобто для нанесення збитків програмі, який варіант переліку заходів доцільно обрати для того, щоб мінімізувати втрати результативності програми в цілому.

Якщо при прийнятті рішення про скорочення деяких заходів програми або програми в цілому очікувані наслідки відомі і можуть бути оцінені у грошовому вимірі як збитки, то і кінцеві наслідки скорочення фінансування програми можуть бути прораховані як певна сума очікуваних збитків.

Однак, якщо на момент прийняття рішення про скорочення фінансування програми наслідки від скорочення можуть бути оцінені не як точні, а як можливі (тобто імовірні) втрати (збитки), то для кількісного обґрунтування управлінських рішень можуть бути застосовані імовірнісні підходи оцінювання ситуацій [16].

Одним із підходів до розв'язання подібної управлінської задачі може бути застосування статистичного методу кількісного аналізу ризиків.

Зазначений метод полягає у вивченні статистики подій при прийнятті управлінських рішень і заснований на визначенні двох чинників:

1. Імовірності події.
2. Величини (ступеню) ризику появи події.

Імовірність події означає можливість отримання певного результату. У випадку зменшення фінансування деякої програми — можливість отримання втрат, збитків від невиконання певних заходів програми.

Величина (або ступінь) ризику вимірюється двома показниками: середнім очікуваним значенням результату (отримання втрат, збитків) та коливанням (змінністю) можливого результату, тобто — можливих втрат, збитків при зменшенні фінансування програми.

Середнє (середнє-арифметичне) очікуване значення пов'язане із невизначеністю ситуації, тобто із невизначеністю наслідків (втрат, збитків), при скороченні фінансування програми. Воно визначається у вигляді величини $V(x)$ суми всіх можливих результатів (тобто — втрат, збитків), де імовірність « P_i » кожного окремого результату (тобто — втрат, збитків від скорочення фінансування заходу « i » програми, яка підлягає зменшенню фінансування) використовується у якості коефіцієнта «ваги» відповідного значення x_i окремого результату (тобто втрати, збитку).

У загальному вигляді це можна записати так:

$$V(x) = P_1x_1 + P_2x_2 + \dots + P_ix_i + \dots + P_nx_n \quad (1)$$

де: x_i — це розмір окремої складової втрат при скороченні фінансування заходу « i » ($i = 1, \dots, n$) програми із групи заходів n , що підлягають зменшенню фінансування, грн.;

P_i — імовірність заходу « i », тобто імовірність появи втрат, збитків при скороченні фінансування заходу « i » програми.

Розглянемо застосування зазначеного підходу на прикладі.

Припустимо, що необхідно прийняти рішення про зменшення обсягів фінансування певної бюджетної програми. Зменшення може відбуватися переглядом заходів програми, які можуть бути обрані під скорочення фінансування.

Результати скорочення можуть бути охарактеризовані фінансовими втратами, збитками для заходів програми, які у свою чергу, поведуть до погіршення вартісних або натуральних показни-

ків виконання програми. Тобто, x_i — це втрати (збитки) у гривнях, що понесе захід « i » програми, P_i — імовірність таких втрат (збитків)

Перейдемо до розгляду можливої ситуації із обранням заходів програми для можливого скорочення їх фінансування.

Припустимо, що можуть бути обрані 20 заходів під скорочення фінансування деякої програми i , як мінімум, *два варіанти* розподілу цих заходів та величин втрат (збитків), що очікуються при скороченні фінансування програми. Треба обрати менш збитковий та менш ризиковий варіант скорочення фінансування програми.

Варіант 1. За цим варіантом у 11 заходах втрати (збитки) очікуються у розмірі 18,0 тис. грн. за кожним заходом (імовірність цієї події $11 : 20 = 0,55$), у 5 заходах втрати (збитки) очікуються у розмірі 31,0 тис. грн. за кожним заходом (імовірність цієї події $5 : 20 = 0,25$), у 4 заходах втрати (збитки) очікуються у розмірі 32 тис. грн. за кожним заходом (імовірність цієї події $4 : 20 = 0,2$).

Середнє очікуване значення втрат (збитків) на один захід при скороченні фінансування програми за *варіантом 1* складатиме:

$$V(x) = 18,0 \cdot 0,55 + 31,0 \cdot 0,25 + 32,0 \cdot 0,2 = 24,05 \text{ тис.грн.}$$

Варіант 2. За цим варіантом у 8 заходах втрати (збитки) очікуються у розмірі 19 тис.грн. за кожним заходом, у 7 заходах збитки очікуються у розмірі 24 тис.грн. за кожним *заходом*, у 5 заходах збитки очікуються 31 тис.грн. за кожним заходом.

Середнє очікуване значення втрат (збитків) на один захід при скороченні фінансування програми за *варіантом 2* складатиме:

$$V(x) = 19,0 \cdot (8 : 20) + 24,0 \cdot (7 : 20) + 31,0 \cdot (5 : 20) = 23,75 \text{ тис.грн.}$$

Порівнюючи величини очікуваних втрат (збитків) при скороченні асигнувань програми за *варіантами 1 і 2* можна зробити висновок, що величина втрат (збитків) за *варіантом 1* знаходиться у межах від 18,0 до 32,0 тис.грн. на один захід, а середня величина складає 24,05 тис.грн. За *варіантом 2* величина очікуваних втрат (збитків) знаходиться у межах від 19,0 до 31,0 тис.грн. на один захід, а середня величина складає 23,75 тис.грн.

На перший погляд більш вигідним постає *варіант 2* тому, що середня величина очікуваних збитків для нього менша.

Однак, середня величина збитків являє собою узагальнену кількісну характеристику і не дозволяє прийняти остаточне рішення яким саме варіантом здійснювати скорочення асигнувань. Для кінцевого рішення необхідно виміряти коливання (діапазон відхилень або — змінність) показників, тобто визначити міру коливаності можливого результату, тобто, втрат (збитків).

Коливання можливого результату являє собою ступень відхилення очікуваного значення результату від його середньої величини. Для визначення ступеня в практиці статистичних розрахунків розраховують дисперсію або середньоквадратичне відхилення.

Як відомо, дисперсія представляє собою середнє зважене із квадратів відхилень дійсних значень результатів від їх середніх очікуваних:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2 A}{\sum A} \quad (2)$$

де, σ^2 — дисперсія; x — очікуване значення для кожного випадку спостереження; \bar{x} — середнє (середньоарифметичне) очікуване значення; A — частота випадків, або число спостережень.

Для прикладу, що розглядаються, x — очікуване, а \bar{x} — середнє очікуване значення збитків від скорочення асигнувань для кожного із розглянутих заходів бюджетної програми, які обрані для зменшення її фінансування; A — кількість заходів, що обрані для зменшення фінансування.

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 A}{\sum A}} \quad (3)$$

Дисперсія σ^2 і середньоквадратичне відхилення σ являються мірами абсолютної коливаності. Вони вимірюються у тих же одиницях, що і вар'їриюча ознака. Для наведеного прикладу вар'їриюча ознака — це втрати (збитки) у грн. від скорочення асигнувань заходів програми.

Для аналізу ступені відхилення очікуваного значення від його середньої величини в практиці статистичних розрахунків використовують показник ступеня — коефіцієнт варіації — відношення середньо квадратичного відхилення до середньо очікуваного значення:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100 \quad (4)$$

де, v — коефіцієнт варіації, %.

Взагалі, коефіцієнт варіації дозволяє порівнювати коливаність ознак, що мають різні одиниці виміру. Чим більше коефіцієнт варіації, тим сильніше коливаність ознаки, у нашому прикладі — втрат (збитків), тобто, більше ризику у отриманні очікуваних втрат (збитків).

В практиці застосувань статистичного методу кількісного аналізу ризиків встановлені наступні оцінки коефіцієнтів варіації ризиків:

- о 10% — слабка коливаність;
- 10–25% — помірна коливаність;
- більше 25% — висока коливаність.

Для розглянутого прикладу середньоквадратичне відхилення дорівнює:

для варіанту 1 розподілу зменшення асигнувань між заходами програми:

$$\sigma_1^2 = 44.8 \text{ тис. грн.}, \sigma_1 = 6.7 \text{ тис. грн.}$$

для варіанту 2 розподілу зменшення асигнувань між заходами програми:

$$\begin{aligned} \sigma_2^2 &= \\ &= \frac{(19 - 23,75)^2 \cdot 8 + (24 - 23,75)^2 \cdot 7 + (31 - 23,75)^2 \cdot 5}{200} = \\ &= 14,4 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

$$\sigma_2 = \sqrt{14,4} \approx 3,75 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт варіації (коефіцієнт ризику):

для 1 варіанту: $v_1 = (6,7 : 24,05) \cdot 100 = 27,8\%$;

для 2 варіанту: $v_2 = (3,75 : 23,75) \cdot 100 = 15,9\%$.

Тобто для початкових умов можливого **1 варіанту** скорочення фінансування бюджетної програми коефіцієнт варіації знаходиться у діапазоні значень високої коливаності, а для початкових умов можливого **2 варіанту** скорочення фінансування програми коефіцієнт варіації знаходиться у діапазоні значень помірної коливаності.

Тому **варіант 2** менш ризиковий і більш доцільний. В цілому для **варіанту 2** виявляються більш позитивними два чинники: менше середнє значення очікуваних збитків і, що — головне, менший показник ризику у отриманні збитків у порівнянні із **варіантом 1**.

Якщо застосувати коефіцієнти варіації до визначення нижньої та верхньої меж відхилення прогнозованих збитків від їх середніх значень для порівняних варіантів скорочення фінансування програми, то отримаємо такі показники у тис. грн. (табл. 1).

Незважаючи на майже однакові середні значення очікуваних втрат (збитків) для обох варіантів скорочення фінансування програми нижня межа можливих втрат для 1 варіанту суттєво менша чим її значення для 2 варіанту. Однак верхня межа можливих втрат для 1 варіанту суттєво більша

Таблиця 1

Визначення нижньої та верхньої меж відхилення можливих втрат (збитків) від їх середнього значення для варіантів скорочення фінансування програми

Варіант скорочення фінансування	Нижня межа можливих втрат	Середнє значення очікуваних втрат	Верхня межа можливих втрат
1	17,35	24,05	30,75
2	19,97	23,75	27,5

Таблиця 2

Порівняльна таблиця можливих варіантів скорочення фінансування бюджетної програми

Варіант скорочення фінансування програми	Групи заходів, що набувають втрат (збитків) в наслідок зменшення (припинення) фінансування						Показники кількісного аналізу збитків (втрат) та ризиків їх виникнення при скороченні фінансування програми						Пріоритетність можливих варіантів скорочення фінансування програми
	I		II		III		Середнє значення збитків, тис. грн	Дисперсія збитків σ^2 , тис. грн	С.к.в. збитків σ , тис. грн	Коефіцієнт варіації збитків σ_c , %	Нижня межа можливих збитків, тис. грн	Верхня межа можливих збитків, тис. грн	
	К-сть заходів	Втрати для кожного заходу, тис. грн.	К-сть заходів	Втрати для кожного заходу, тис. грн	К-сть заходів	Втрати для кожного заходу, тис. грн							
1.	11	18	5	31	4	32	24.05	44.8	6,7	27.8	17.35	30,75	2
2.	8	19	7	24	5	31	23.75	14.4	3.75	15.9	19.97	27.5	1

чим її значення для 2 варіанту. Це ще раз підтверджує більшу ризикованість 1 варіанту.

Тому, якщо зменшення фінансування програми неможливо уникнути, то для мінімізації втрат ефективності (результативності) її виконання, реалізацію зменшення асигнувань програми доцільно проводити шляхом зменшення асигнувань (тобто нанесення не уникливих втрат) для заходів програми, передбачених у *варіанті 2* управлінських дій.

Розглянутий підхід може застосовуватися і при наявності більш, чим двох альтернативних варіантів, а також більш чим трьох можливих груп заходів у конкретному варіанті, що можуть підпадати під скорочення фінансування. До того ж, для крупних бюджетних програм одиницями виміру можливих втрат (збитків) можуть бути не тисячі, а мільйони гривень, що підвищує значимість ретельного та обґрунтованого вибору заходів для скорочення фінансування програми.

Для наочності результати розрахунків можуть бути зведені в Порівняльну таблицю (табл. 2), за якою зручніше порівнювати можливі варіанти скорочення фінансування програми та здійснювати висновки стосовно обґрунтування найбільш прийнятного варіанту.

Подальший розвиток запропонованого підходу може бути пов'язаний із формалізацією його як алгоритму і розробкою програмного забезпечення для формування підсумкової порівняльної таблиці можливих варіантів скорочення фінансування бюджетної програми та створенням вихідної довідкової інформації (банку даних) щодо очікуваних втрат (збитків) від зменшення фінансування окремих заходів для критичних з точки зору забезпечення Збройних сил бюджетних програм.

Механізм підходу може бути поширений для застосування у інших заходах управлінської діяльності, наприклад, при необхідності пошуку раціональних варіантів перерозподілу асигнувань між бюджетними програмами та обрання заходів, скорочення фінансування яких найменш позначиться на результативності програми в цілому та для інших застосувань, пов'язаних із порівняльною оцінкою заходів управління.

Висновки. Запропонований математично коректний, але простий для практичного використання підхід до оцінювання можливих варіантів скорочення фінансування бюджетної програми (підпрограми) закупівель матеріальних ресурсів, заснований на застосуванні статистичного методу кількісного аналізу ризиків та визначенні двох чинників: імовірності отримання втрат, збитків від невиконання певних заходів програми; величини (ступеню) ризику отримання втрат, збитків.

Підхід може розглядатися як додаткова методика обґрунтування вибору для Розпорядника коштів найбільш доцільного та найменш ризикового варіанту скорочення фінансування бюджетної програми (підпрограми), та може використовуватися при підготовці управлінських рішень, пов'язаних із переглядом не тільки програм закупівель, але і взагалі — будь-яких програм фінансування.

Запропонований підхід не відмінює та не замінює існуючих правил корегування бюджетних програм під час їх формування і виконання, не протирічить ним та може бути застосований як додатковий механізм попереднього вивчення Розпорядником коштів пропозицій підлеглих або як один із завершальних заходів при підготовці до прийняття кінцевого рішення щодо скорочення фінансування бюджетної програми (підпрограми).

Практичне застосування підходу 1) передбачає доведення його до форми (методики, алгоритму), прийнятній для звичайної обчислювальної техніки на нижчих виконавчих ланках управління, 2) потре-

бує обґрунтованого формування початкових даних (пропозицій) стосовно заходів програми, що можуть бути скорочені у фінансуванні та 3) не потребує додаткової спеціальної підготовки користувачів.

Література

1. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України: затв. Міністром оборони України 12.06.2017 р. 49 с.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 31. Ст. 241.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 лютого 2020 року «Про основні показники державного оборонного замовлення на 2020 рік та 2021, 2022 роки» : Указ Президента України від 27 лютого 2020 року № 59/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/592020-32541> (дата звернення: 20.10.2023).
4. Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2021. № 16. Ст. 144.
5. Про бюджетну політику Міністерства оборони України на 2021 рік : Наказ Міністерства оборони України від 12.03.2021 року № 59. *Міністерство оборони України: офіційний вебсайт*.
6. Про організацію формування і виконання бюджетних програм (підпрограм) в системі Міністерства оборони України : Наказ Міністерства оборони України від 01.10.2021 № 300. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*.
7. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17 липня 2020 року № 808-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*.
8. Деякі питання виконання програм, пов'язаних з підвищенням обороноздатності і безпеки держави: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2016 р. № 779. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*.
9. Про організацію короткострокового планування заходів з утримання і розвитку Збройних Сил України на 2021, 2022 та два подальші роки : Наказ Міністерства оборони України та Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.02.2021 № 46/45. *Міністерство оборони України: офіційний вебсайт*.
10. Про організацію фінансового забезпечення військових частин, установ та організацій Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 22.05.2017 № 280. *Міністерство оборони України: офіційний вебсайт*.
11. Методичні засади системних досліджень і розв'язання проблем технічного оснащення збройних сил держави : монографія / Гриб Д. А. та ін.; за ред. Б. А. Демидова та О. П. Коростельова. Київ : Стилос, 2016. Кн. 1 654 с., Кн. 2 639 с.
12. Майбутнє безпекове середовище 2030: стратегічне передбачення (попередній опис). Додаток 3. Схвалено на засіданні Міжвідомчої робочої групи з питань проведення оборонного огляду. Протокол від 11 липня 2019 року, № 2/2019.
13. Горбулін В. П. Проблеми державного регулювання цін на продукцію оборонно-промислового комплексу України. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2(31). С. 112–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2014_2_18 (дата звернення: 15.10.2023).
14. Іванова І. М. Особливості формування вартості продукції оборонного призначення. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 2(39). С. 82–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2016_2_11 (дата звернення: 14.10.2023).
15. Павловський І. В., Чепков І. Б., Борохвостов В. К., Борохвостов І. В., Рябець О. М. Науково-методичні підходи до аналізу воєнно-технічних і техніко-економічних аспектів життєвого циклу зразків озброєння та військової техніки. *Наука і оборона*. 2017. № 2. С. 43–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/naui0_2017_2_9 (дата звернення: 13.10.2023).
16. Бегма В. М., Свергунов О. О. Концептуальні засади стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку оборонно-промислових комплексів держав. Досвід для України: аналіт. доп. Київ : НІСД, 2019. 64 с.

References

1. Rekomendatsii z oboronnoho planuvannia na osnovi spromozhnosti v Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy: zatv. Ministrom oborony Ukrainy 12.06.2017 r. 49 s.
2. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 r. № 2469-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady. 2018. № 31. St. 241.
3. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 18 liutoho 2020 roku «Pro osnovni pokaznyky derzhavnoho oboronnoho zamovlennia na 2020 rik ta 2021, 2022 roky»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27 liutoho 2020 roku № 59/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/592020-32541> (date of access: 20.10.2023).
4. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2021 rik: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady. 2021. № 16. St. 144.

5. Pro biudzhetnu polityku Ministerstva obrony Ukrainy na 2021 rik: Nakaz Ministerstva obrony Ukrainy vid 12.03.2021 roku № 59. Ministerstvo obrony Ukrainy: ofitsiyni vebсайт.
6. Pro orhanizatsiiu formuvannia i vykonannia biudzhetnykh prohram (pidprohram) v systemi Ministerstva obrony Ukrainy: Nakaz Ministerstva obrony Ukrainy vid 01.10.2021 № 300. Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal.
7. Pro obronni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 17 lypnia 2020 roku № 808-IX. Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal.
8. Deiaki pytannia vykonannia prohram, poviazanykh z pidvyschenniam obronozdatnosti i bezpeky derzhavy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 zhovtnia 2016 r. № 779. Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal.
9. Pro orhanizatsiiu korotkostrokovoho planuvannia zakhodiv z utrymannia i rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy na 2021, 2022 ta dva podalshi roky: Nakaz Ministerstva obrony Ukrainy ta Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy vid 19.02.2021 № 46/45. Ministerstvo obrony Ukrainy: ofitsiyni vebсайт.
10. Pro orhanizatsiiu finansovoho zabezpechennia viiskovykh chastyn, ustanov ta orhanizatsii Zbroinykh Syl Ukrainy: Nakaz Ministerstva obrony Ukrainy vid 22.05.2017 № 280. Ministerstvo obrony Ukrainy: ofitsiyni vebсайт.
11. Metodychni zasady systemnykh doslidzhen i rozviazannia problem tekhnichnoho osnashchennia zbroinykh syl derzhavy: monohrafiia / Hryb D.A. ta in.; za red. B.A. Demydova ta O.P. Korostelova. Kyiv: Stylos, 2016. Kn. 1654 s., Kn. 2639 s.
12. Maibutnie bezpekove seredovyshe 2030: stratehichne peredbachennia (poperednii opys). Dodatok 3. Skhvale-no na zasidanni Mizhvidomchoi robochoi hrupy z pytan provedennia obronnoho ohliadu. Protokol vid 11 lypnia 2019 roku, № 2/2019.
13. Horbulin V.P. Problemy derzhavnogo rehuliuвання tsin na produktsiiu obronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy. Stratehichni priorytety. 2014. № 2(31). S. 112–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2014_2_18 (date of access: 15.10.2023).
14. Ivanova I.M. Osoblyvosti formuvannia vartosti produktsii obronnoho pryznachennia. Stratehichni priorytety. 2016. № 2(39). S. 82–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2016_2_11 (date of access: 14.10.2023).
15. Pavlovskiy I.V., Chepkov I.B., Borokhvostov V.K., Borokhvostov I.V., Riabets O.M. Naukovo-metodychni pidkhody do analizu voienno-tekhnichnykh i tekhniko-ekonomichnykh aspektiv zhyttievoho tsykladu zbroiennia ta viiskovoi tekhniky. Nauka i obrona. 2017. № 2. S. 43–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauio_2017_2_9 (date of access: 13.10.2023).
16. Behma V.M., Sverhunov O.O. Kontseptualni zasady stratehii investytsiino-innovatsiinoho rozvytku obronno-promyslovykh kompleksiv derzhav. Dosvid dlia Ukrainy: analit. dop. Kyiv: NISD, 2019. 64 s.

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

Бутельський Ян Юрійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Butelskyu Yan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-8873-0620

Тарнавський Володимир Ярославович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Tarnavskiy Volodymyr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0002-6994-9639

Паска Роман Петрович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Paska Roman
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0005-7334-2508

Коваль Степан Михайлович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Koval Stepan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-6414-1570

Коник Олександр Володимирович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Konuk Oleksandr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0000-7882-4016

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9088

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА **FORMATION OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY**

Анотація. Метою статті є дослідити особливості формування стратегії розвитку підприємства. Встановлено, що стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу. З'ясовано, що стратегії розвитку підприємства можна розділити на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Визначено, що при розробці стратегії, по-перше, треба отримати точне уявлення про майбутній розвиток підприємства, а по-друге – переконатися, що підприємство активно використовує сучасні методи управління для забезпечення певного балансу та перспективної спрямованості розвитку. Встановлено, що стратегії розвитку вимагають значних капіталовкладень, і керівники вітчизняних підприємств стикаються з проблемою невідповідності між цілями, керованим статусом і бажанням, відображеним у поточному статусі. З'ясовано, що стратегія розвитку підприємства – це довготерміновий, гнучкий план дій для узгодження з відповідним рівнем інновацій, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що залежить від людського чинника та вимагає інвестицій для свого розвитку. Визначено, що складність формування стратегії розвитку підприємства полягає в тому, що серед різноманітних теоретико-методологічних підходів цей процес розглядається в певній точці, а саме при формуванні стратегії: офіційний процес; процес аналізу; процес прогнозування; розумовий процес; розвивальний процес; колективний процес; процес реакції; процес трансформації. Встановлено, що стратегія розвитку підприємства повинна будуватися за принципом ієрархії. З'ясовано, що стратегія розвитку підприємства передбачає формування довгострокових основних цілей і завдань, а також чітке визначення підходу та грамотний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Визначено, що розробка стратегії розвитку підприємства із застосуванням управлінських інструментів для її реалізації є складним і безмежним процесом діяльності сучасного менеджера.

Ключові слова: підприємство, стратегія розвитку підприємства, бізнес-процеси, економічна діагностика, фактори впливу, ефективність, цілі підприємства, прибуток.

Summary. The purpose of the article is to explore the features of the formation of an enterprise development strategy. It has been established that the enterprise development strategy is a fundamental part of creating and running a business. It has been established that enterprise development strategies can be divided into two groups: active strategies and passive strategies. It is determined that when developing a strategy, firstly, one should get an accurate idea of the future development of the enterprise, and secondly, make sure that the enterprise actively uses modern management methods to ensure a certain balance and perspective direction of development. It has been established that development strategies require significant capital investments and the leaders of domestic enterprises are faced with the problem of a discrepancy between the goals, the managed status and the desire reflected in the current status. It has been established that the development strategy of an enterprise is a long-term, flexible plan of action to harmonize with the appropriate level of innovation, based on a detailed analysis of the internal and external environment of the enterprise, which depends on the human factor and requires investment for its development. It is determined that the complexity of the formation of an enterprise development strategy lies in the fact that, among various theoretical and methodological approaches, this process is considered at a certain point, namely, when forming a strategy: official process; analysis process; forecasting process; thinking process; developing process; collective process; reaction process; transformation process. It has been established that the enterprise development strategy should be based on the principle of hierarchy. It has been established that the enterprise development strategy involves the formation of long-term main goals and objectives, as well as a clear definition of the approach and competent allocation of resources necessary to achieve the goals. It has been established that the development of an enterprise development strategy with the use of management tools for its implementation is a complex and limitless process of the activity of a modern manager.

Key words: enterprise, enterprise development strategy, business processes, economic diagnostics, influencing factors, efficiency, entire enterprises, profit.

Постановка проблеми. Необхідність адаптації вітчизняних підприємств до умов сучасних реалій та комплексних реформ зумовила підвищення інтересу до розробки стратегії розвитку підприємства. У зв'язку з сучасною турбулентністю бізнес-середовища необхідно розв'язувати проблему гнучкого пристосування підприємства до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей розвитку. З огляду на те, методи прийняття рішень також змінюються відповідно до цих змін та умов ведення бізнесу, а потреба у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку підприємства стає все більш актуальною. Тому особливою актуальністю набуває процес розробки і формування стратегії розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розробки стратегії розвитку підприємства є

предметом досліджень багатьох науковців та практиків. Зокрема, ці питання досліджували: М. Боярська [1], П. Брінь [2], В. Власенко [3], М. Головінов [4], О. Гудзь [5], В. Жихарева [6], Ю. Калиніченко [7], С. Клименко [8], О. Кравченко [9], В. Македон [10], Л. Олійник [11], М. Хацер [12] та інші.

Водночас з'ясовано, що недостатньо уваги приділено дослідженню стратегії розвитку підприємства з позиції практичного аспекту з урахуванням економічної діагностики підприємства [13–67], у різних сферах, складових і станів його діяльності.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості формування стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення стратегії розвитку підприємства важко сформулювати чітко. Багато вчених та практиків

представили власні уявлення про те, що таке стратегія, але їх визначення має інші значення.

Однобічність тлумачення поняття «стратегія» зумовлює змістовне трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» відповідно до різних ознак. У зв'язку з цим необхідно зробити висновки щодо доцільності узагальнення положень щодо розробки стратегії розвитку підприємства за парадигмою стратегічного управління: стратегічна раціональність (процес розробки стратегії має нормативно-директивний, нормативний характер) і стратегічна поведінка (процес характеризується описом та спрямованістю).

Під стратегією розвитку підприємства розуміють основний напрямок діяльності підприємства, розроблений керівництвом підприємства план у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення ефективних показників діяльності та бажаних результатів [10]. Іншими словами, термін позначає план стратегічних цілей, спрямованих на ведення підприємства до визначеної мети.

Стратегія — це довготерміновий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства щодо обсягу, засобів і форм підприємницької діяльності, його положення в навколишньому середовищі та системи взаємовідносин усередині підприємства. Це пов'язано з глобальною орієнтацією, тобто стратегія є рушійною силою, її необхідно створити до початку діяльності і вона має бути пов'язана з основною метою діяльності та походженням підприємства [8].

Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу. Від правильних і своєчасних рішень залежить ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства [2]. Стратегії розвитку підприємства можна розділити на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії включають: 1) швидкі дії підприємства щодо зміни ринкових умов, її зусилля перевершити своїх конкурентів; 2) гнучкість всіх процесів, що протікають у підприємстві; 3) можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини та обладнання; 4) постійне дослідження та впровадження інновацій у виробничу, збутову та управлінську діяльність [5].

При розробці стратегії перше, що потрібно зробити, це отримати точне уявлення про майбутній розвиток підприємства. По-друге, переконатися, що підприємство активно використовує сучасні методи управління для забезпечення певного балансу та перспективної спрямованості розвитку. Сучасні стратегії базуються на активному врахуванні поточних умов, в яких працюють ті чи інші підприємства, та усвідомленні викликів, з якими вони стикаються, що сприяє появі різноманітних проектів розвитку, які, зі свого боку, визначають

вибір таких розробок. Стратегічну концепцію розвитку підприємства необхідно складати з урахуванням основних напрямів поточної економічної політики країни. На практиці це вимагає постійного коригування стратегічної парадигми розвитку підприємства в рамках плану: економічна ситуація — національна економічна політика — стратегія підприємства — ефективність реалізації. Підприємство має свої інтереси, але вони не повинні суперечити економічним інтересам країни. Посилення присутності підприємства на національному та міжнародному ринках має бути в інтересах як самого підприємства, так і країни.

У зв'язку з глобалізацією економічних процесів, посиленням конкуренції між виробниками та зростанням впливу високотехнологічних підприємств єдино правильним підходом до ведення бізнесу в ринкових умовах загально визнано стратегічне мислення, яке застосовувалося практично у всіх країнах ще в 80-ті та 90-ті роки [9].

Таким чином, стратегія в сучасній науці менеджменту — це сукупність взаємозалежних рішень, які визначають переважний напрямок використання ресурсів, зусилля підприємства щодо досягнення своєї місії та досягнення довгострокової конкурентної переваги на цільовому ринку як засобу реалізації діяльності підприємства.

Стратегії розвитку вимагають значних капіталовкладень, і керівники вітчизняних підприємств стикаються з проблемою невідповідності між цілями, керованим статусом і бажанням, відображеним у поточному статусі. Цей розрив між існуючими тенденціями розвитку та бажаним можна усунути наступним чином: 1) вивчити нові можливості зростання; 2) визначити сфери діяльності, в яких підприємство є конкурентоспроможним; 3) розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в існуючих сферах діяльності; 4) перерозподілити ресурси з неперспективних сфер діяльності в сфери конкурентної діяльності; 5) здійснювати злиття, поглинання, реструктуризацію або ліквідацію окремих підсистем для досягнення синергії; 6) активно шукати різні види інновацій, щоб забезпечити досягнення необхідних параметрів [7].

Стратегія розвитку є атрибутом корпоративної стратегії і не може бути присутня в кожен момент корпоративної діяльності, а лише за наявності певних чинників. Концептуально доцільно вважати, що стратегія розвитку підприємства — це довготерміновий план, який включає комплекс кількісних і якісних рішень щодо вибору напрямку діяльності підприємства. Внутрішня інтеграція із зовнішнім середовищем, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, балансує негативний вплив зовнішнього середовища та її життєздатність [4].

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення стратегії розкриває унікальний

(регіональний) погляд на критичну роль стратегії в бізнес-операціях. Це особливість кожної країни зі своїми умовами для окремих регіонів, окремих підприємств. Залежно від можливостей і умов діяльності кожного окремого підприємства вона повинна мати певну мету, характер і зміст [9].

При виборі найбільш прийнятної стратегії слід враховувати наступні аспекти: 1) вплив чинників зовнішнього середовища на підприємство; 2) сильні та слабкі сторони підприємства; 3) етапи життєвого циклу підприємства; 4) сферу діяльності; 5) основну концепцію досягнення конкурентної переваги [11].

Складність розробки стратегії розвитку підприємства полягає в тому, що цей процес враховується різними теоретико-методологічними підходами в конкретній точці зору, а саме при розробці стратегії це: офіційний процес; процес аналізу; процес прогнозування; розумовий процес; розвивальний процес; колективний процес; процес реакції; процес трансформації [10].

Стратегія розвитку підприємства може бути охарактеризована як довготерміновий, гнучкий план дій для узгодження з відповідним рівнем інновацій, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що залежить від людського чинника та вимагає інвестицій для свого розвитку. Стратегія розвитку визначає перспективи розвитку підприємства та його позицію на ринку. Водночас така стратегія має бути достатньо гнучкою, щоб вносити відповідні корективи для підвищення або підтримки ефективних результатів підприємства. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства є складною поведінковою системою. При цьому процес формування та реалізації стратегії складається з кількох послідовних етапів реалізації, починаючи з аналізу питань економічної діяльності, аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища і закінчуючи питаннями реалізації стратегії розвитку. Реалізація стратегії розвитку підприємства завершується виконанням топ-менеджментом стратегічних планів з окремих галузей економіки.

Розробка сучасної стратегії розвитку підприємства дозволяє йому виживати на ринку та вирізнятися серед конкурентів. Тому стратегію підприємства доцільно розглядати як систематичний план можливих дій в умовах неповної інформації щодо майбутнього розвитку середовища та бізнесу, включаючи визначення місії, цілей та методів. Прийняття рішень з метою ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, нейтралізації слабких сторін та забезпечення захисту від екологічних загроз для прибутковості у перспективі. Розробка стратегії розвитку підприємства дає змогу використовувати економічні, організаційні та технологічні можли-

вості виробництва з метою своєчасної координації роботи з розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства повинна будуватися за принципом ієрархії. Проте ступінь, складність та інтегрованість стратегії змінюється залежно від типу та розміру підприємства. Наприклад, малі підприємства мають лише одну стратегію, тоді як великі підприємства мають стратегії для кожного рівня завдання.

Стратегія розвитку підприємства передбачає формування довгострокових основних цілей і завдань, а також чітке визначення підходу та грамотний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. З цього можна зробити висновок, що концепція існування та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі використовує різні підходи та моделі, сформовані на основі різних теорій управління. Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх поглядів на діяльність підприємства з урахуванням непередбачених ринкових умов. Стратегія підприємства завжди повинна поєднувати сплановані і усвідомлені дії з умінням реагувати на все нові зміни [1].

При розробці стратегії розвитку підприємства, в першу чергу, бажано налагодити структурно-функціональну організацію системи стратегічного управління, яка дасть можливість у майбутньому розробити модель стратегічного управління. Структурно-функціональна організація системи стратегічного управління потребує розгляду з точки зору підсистем у цілому. У системі управління підприємством виділяють такі підсистеми, як інформація та аналіз, планування, мотивація, прийняття рішень та організація. Система стратегічного управління підприємством базується на стратегічному плануванні та доповнюється механізмами узгодження оперативних рішень зі стратегічними рішеннями, а також механізмами координації та контролю реалізації стратегії. Стратегічне управління як процес реалізації функцій управління включає такі підсистеми, як стратегічне планування, реалізація стратегії та стратегічне управління підприємством в цілому. Цей підхід висвітлює такі важливі компоненти, як процеси розробки та реалізації стратегії [11].

Доцільно відзначити, що розробка стратегії розвитку підприємства являє собою комплексну систему управління, засновану на методах розробки, які прогнозують зовнішнє середовище і адаптують підприємство до змін. Коли керівництво підприємства приймає рішення про стратегію, воно детально аналізує зовнішнє бізнес-середовище та напрям свого розвитку (стратегічний чинник). Метою аналізу стратегічних елементів зовнішнього бізнес-середовища є виявлення сильних і слабких сторін, а також потенційних загроз і можливостей підприємства для розробки та вибору стратегії.

У сучасних нестабільних ринкових умовах особливо важливо адаптувати структуру та діяльність підприємства під вплив зовнішнього середовища. Тому стратегічне планування та управління як організаційна система підготовки та прийняття стратегічних рішень у ключових сферах функціонування та розвитку підприємства повинна забезпечуватися максимальна адаптація до зовнішнього середовища. З огляду на те, обрання стратегії залежить від багатьох чинників, включаючи стратегічну позицію підприємства, динаміку змін, виробничо-технологічний потенціал, пропоновані послуги, економічну ситуацію, політичне середовище тощо [6].

Розробка стратегії розвитку підприємства із застосуванням управлінських інструментів для її реалізації є складним і безмежним процесом діяльності сучасного менеджера. Вона охоплює складні стратегічні та конкретні дії, необхідні підприємству для виконання поставлених завдань і досягнення внутрішніх організаційних цілей.

Реалізуючи стратегію розвитку, необхідно зосередитися на тому, як менеджери сприймають зміни, свої сильні сторони та стиль поведінки. Оцінюючи та контролюючи реалізовані стратегії розвитку, менеджери повинні зосередити свої зусилля на визначенні ефективності.

Зміни умов потребують перегляду стратегії управління розвитком. Як об'єкт підприємницької діяльності, забезпечення довгострокової конкурентної переваги нерозривно пов'язане зі здатністю внутрішньої структури своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Питання підтримки підприємств у бажаному соціально-ринковому (конкурентоспроможному) стані є особливо актуальним і потребує додаткових витрат на розробку стратегії розвитку підприємства [3].

Основними принципами розробки активної та пасивної стратегій розвитку підприємства мають бути: орієнтація на довгострокові цілі бізнесу; різноманітність потенційних напрямків розвитку, що визначаються динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; безперервність розробки стратегії; складність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень залежно від окремих сфер діяльності підприємства, видів ресурсів, функцій тощо [12].

Тому кожне підприємство, яке використовує стратегічний менеджмент і стратегічне планування, має свій підхід до вибору стратегії. Бізнес-план є важливою частиною плану, який необхідно представити для будь-якого проекту, який потребує інвестиційних ресурсів.

Виходячи з принципів функціонування підприємства та особливостей сучасного економічного розвитку, стратегія розвитку має бути надзвичайно ефективною. Тобто має приносити максимальний прибуток шляхом досягнення запланованої

мети. Для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, за яких вона буде реалізовуватися, і виходячи з цих умов визначати всі подальші дії.

Рекомендується використовувати тривимірну матрицю для розробки стратегії розвитку підприємства в ситуації невизначеності зовнішнього середовища. Це допоможе керівництву підприємства правильно визначити напрямок і стратегію розвитку.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства повинен полягати в реалізації комплексу дій, спрямованих на формування цілей і дій підприємства таким чином, щоб оптимально використовувати наявний потенціал. При цьому процес повинен відповідати декільком вимогам: 1) послідовність розробки (стратегія розвитку не повинна бути непередбачуваним набором ізольованих рішень); 2) дотримання загальної стратегії (стратегія розвитку повинна вписуватися в загальну стратегію підприємства); 3) реакція на зовнішнє і внутрішнє середовище (стратегічні рішення повинні прийматися на основі відповідності між наявними ресурсами підприємства та її реальним потенціалом зростання).

Процес розробки стратегії розвитку підприємства повинен мати модель послідовної процедури: встановлення цілей, аналіз середовища, розробка та реалізація стратегії.

Для забезпечення ефективності стратегії розвитку підприємства необхідно вибрати пріоритети оптимізації таких видів діяльності, як формування та розподіл фінансових ресурсів, управління фінансовою діяльністю, фінансова стійкість та отримання прибутку. Процес розробки стратегії розвитку підприємства послідовний і трудомісткий. При цьому суб'єкт стратегії має вирішувати різноманітні завдання, спрямовані на вдосконалення діяльності підприємства та забезпечення інвестиційної привабливості.

При цьому жоден єдиний підхід не є оптимальним для прийняття стратегічних рішень у підприємстві. Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підвищує ефективність ринкових функцій в операційно-конкурентному середовищі. При розробці стратегії розвитку підприємству необхідно вибрати конкретні бізнес-проекти та напрями роботи, визначити критерії оптимізації діяльності, відповідно підібрати партнерів і контрагентів, розробити стандарти фінансової діяльності, джерела фінансування та інші параметри. Необхідно розрахувати кінцеві результати реалізації стратегії та визначити якісні та кількісні показники. При цьому має бути декілька варіантів досягнення результатів, які розглядаються в рамках будь-якої альтернативної стратегії, щоб сформувати портфель альтернативних стратегічних рішень, спрямованих на досягнення мети та підвищення ефективності діяльності.

Наведені вище твердження ґрунтуються на результатах аналізу літератури [1–13] і включають аспекти дослідження теорії і практики з економічної діагностики підприємства [13–67], у різних сферах, складових і станів його діяльності.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–67], дало можливість представити основні особливості процесу розробки і формування стратегії розвитку підприємства. Визначено, що стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу. Розглянуто класифікацію

стратегії розвитку підприємства на активну та пасивну та охарактеризовано їх. Встановлено, що розробка стратегії розвитку підприємства передбачає аналіз питань економічної діяльності підприємства та аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища. З'ясовано, що розробка стратегії розвитку підприємства — це комплексна система управління, заснована на методах розробки, які прогнозують зовнішнє середовище і адаптують підприємство до змін. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень, при дослідженні особливостей реалізації стратегії розвитку підприємства.

Література

1. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306–310.
2. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // *Підприємство та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2018. № 26(1). С. 32–41.
4. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21(19). С. 224–228.
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–352.
6. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
7. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти // *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 106–115.
8. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків // *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
9. Кравченко О.В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні // *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. № 1(22). С. 267–272.
10. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
11. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126.
12. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
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. 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. 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>
16. 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>
17. 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>
18. 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>

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., Koropetskiy 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. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
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. 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.
29. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
30. Нога І.М., Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
31. 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.
32. 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.
33. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
34. 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.
35. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
36. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В. Фінансовий стан підприємств: сутність, прийоми та методи проведення аналізу // *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 47–49.
37. 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.
38. Скриньковський Р.М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 201–205.
39. Скриньковський Р.М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти // *Молодий вчений*. 2015. № 3(2). С. 48–51.
40. 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.

41. Скриньковський Р.М. Діагностика ефективності реклами в діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 240–244.
42. Скриньковський Р.М. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 207–215.
43. Скриньковський Р.М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.
44. Скриньковський Р.М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
45. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
46. Скриньковський Р.М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
47. Скриньковський Р.М., Візняк Ю.Я., Павловські Г., Коропецький О.О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228.
48. Скриньковський Р.М., Клювак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
49. Скриньковський Р.М., Клювак О.В., Процевят О.С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163–170.
50. 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.
51. 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.
52. 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.
53. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
54. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
55. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
56. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Костюк Н.Р., Коропецький О.О. Діагностика факторів інноваційно-го розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.
57. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Пирожак Є.К., Томюк І.М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.
58. 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.
59. 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.
60. 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.
61. 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.
62. 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.
63. 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.
64. 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.
65. 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.

66. 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.
67. 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.

References

1. Boiarska M.O. Analiz stratehii rozvytku pidpryiemstva // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 5. S. 306–310.
2. Brin P.V., Holtvianska Y.V. Stratehiiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia // *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*. 2021. Vyp. 21. S. 31–34. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Vlasenko V.A. Rozrobka ta realizatsiia stratehii rozvytku pidpryiemstva v umovakh transformatsii rynkovykh vidnosyn: pryntsyповi pidkhody ta instrumenty // *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryiemnytstvo*. 2018. № 26(1). S. 32–41.
4. Holovinov M.I., Lytvynov O.I. Stratehiiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist i oznaky // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2011. № 21(19). S. 224–228.
5. Hudz O.I. Stratehiiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia // *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 18. S. 346–352.
6. Zhykharieva V.V., Savelieva T.M. Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti // *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. Vyp. 9. S. 423–427.
7. Kalynichenko Y. Stratehichnyi rozvytok pidpryiemstva: teoretychni ta praktychni aspekty // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2010. № 4(29). S. 106–115.
8. Klymenko S.M. Formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva z urakhuvanniam ryzykiv // *Biznes Inform.* 2013. № 8. S. 343–347.
9. Kravchenko O.V. Poniattia stratehii v stratehichnomu upravlinni // *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. 2007. № 1(22). S. 267–272.
10. Makedon V.V. Rozrobka stratehii rozvytku promysloвого pidpryiemstva // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2013. Vyp. 1(1). S. 369–373.
11. Oliinyk L.V., Kuznietsova A.P. Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva // *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2018. № 3(31). S. 118–126.
12. Khatser M.V. Stratehiiia rozvytku pidpryiemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy // *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*. 2014. № 3. S. 109–112.
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. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
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. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
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. 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. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
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., Kataev 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. Kramar O. M. *Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia budivelnnykh 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.
29. Melnyk O. H. *Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsii ta instrumentarii: monohrafiia*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
30. Noga I. M., Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostryka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform.* 2016. № 9. S. 241–245.
31. Serniak I. I. *Formuvannia 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.
32. 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.
33. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
34. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiynoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
35. Skrynkovskyy R. M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostryky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
36. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V. Finansovy stan pidpriemstv: sutnist, pryiony ta metody provedennia analizu // *Ekonomika ta derzhava*. 2014. № 3. S. 47–49.
37. Skrynkovskyy R. M., Kostiuk N. R., Koval N. M., Haleliuk M. M. Diahnostryka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistychnoi systemy pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 2. S. 123–128.
38. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka postachalnytiskoi ta zbutovoi diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 7. S. 201–205.
39. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka lohistychnoi diialnosti pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty // *Molodyi vchenyi*. 2015. № 3(2). S. 48–51.
40. 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.
41. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka efektyvnosti reklamy v diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 6. S. 240–244.
42. Skrynkovskyy R. M. Poelementna biznes-diahnostryka diialnosti pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 1. S. 207–215.
43. Skrynkovskyy R. M. Metodychni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiynoi pryvablyvosti pidpriemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.
44. Skrynkovskyy R. M. Osvitno-fakhovyi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiynoi pryvablyvosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
45. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiynoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.

46. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky innovatsiinoi diialnosti pidpriumstva: kontseptsiia ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
47. Skrynkovskyy R.M., Vizniak Y.Y., Pawlowski G., Koropetskyi O.O. Diahnostyka dyversyfikatsiinykh protsesiv na pidpriumstvi // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 223–228.
48. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V. Diahnostyka rivnia hotovnosti pidpriumstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
49. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V., Protseviat O.S. Diahnostyka eksportnoho potentsialu pidpriumstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 4. S. 163–170.
50. 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.
51. 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.
52. 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.
53. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriumstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
54. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpriumstva stanu zovnishnoho seredovyscha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
55. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
56. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Kostyuk N.R., Koropetskyi O.O. Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpriumstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
57. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Pyrozhak Y.K., Tomiuk I.M. Diahnostyka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.
58. 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.
59. 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.
60. 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.
61. 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.
62. Skrynkovskyy R., Dmytrieva Y., Chubenko A. Diahnostyka mozhlyvosti pidpriumstva shchodo utrymanna kliientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 9. S. 45–50.
63. 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.
64. 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.
65. 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.
66. 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.
67. Shebel A.I. Upravlinnia potentsialom pidpriumstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.

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
Chorniу 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
Harasym Lyudmyla
PhD in Economics
Ukrainian National Forestry University
ORCID: 0000-0002-6570-9649

Каспрук Святослав Ігорович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kaspruk Svyatoslav
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0004-7264-8591

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

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

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9188

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ
INNOVATIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES

Анотація. У статті розкрито особливості розробки та впровадження інноваційних стратегій підприємств. Визначено, що інноваційний розвиток підприємства – це складний процес, який потребує планування та управління інноваційними стратегіями відповідно до конкретних можливостей підприємства за результатами оцінки всіх можливих форм інноваційної діяльності. Встановлено, що інноваційна стратегія підприємства є усвідомленим процесом розробки та впровадження управлінських рішень для створення та розвитку продуктивних і технологічних інновацій, принципи яких формуються загальною бізнес-стратегією підприємства. З'ясовано, що інноваційна стратегія підприємства є спланованою системою дій для успішної реалізації місії підприємства та досягнення довгострокових цілей. Розглянуто видову класифікацію інноваційних стратегій підприємства. Виявлено, що залежно від досвіду вибору стратегії змінюється ступінь оптимальності стратегії підприємства. З'ясовано, що механізмом впровадження інновацій у всі ланки ланцюга формування вартості бізнес-діяльності підприємства є стратегія з її інноваційними імперативами для всієї сукупності стратегій, імперативами, що визначають зміст діяльності всього підприємства та її логіку. Встановлено, що для вибору оптимальної інноваційної стратегії необхідно чітко розуміти підходи до її проектування. Визначено, що перспективним напрямком активізації інноваційних стратегій є впровадження стратегічних орієнтирів та збалансованих систем індикаторів. З'ясовано, що при визначенні інноваційної стратегії підприємства необхідно прийняти підхід, який забезпечує системність процесу розробки інноваційної моделі, створює умови для вирішення завдань в організації управління інноваційною діяльністю та дає змогу побудувати інструментарій інноваційної діяльності. Проведене дослідження враховує окремі ідеї та деякі положення, теоретичні і практичні аспекти економічної діагностики стану (проблемних моментів, слабких сторін, сильних позицій), тенденцій та перспектив розвитку підприємства в сучасних умовах, в умовах ризику та невизначеності тощо. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень не тільки при удосконаленні існуючої системи діагностики факторів інноваційного розвитку підприємства, а й при розробці системи та інструментарію економічної діагностики рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії в сучасних умовах.

Ключові слова: підприємство, цілі підприємства, стратегія, інноваційна стратегія, інноваційна діяльність, економічна діагностика, бізнес-процеси, ресурси, ризики, невизначеність, результати.

Summary. The article reveals the features of the development and implementation of innovative strategies of enterprises. It has been determined that the innovative development of an enterprise is a complex process that requires planning and management of innovation strategies in accordance with the specific capabilities of the enterprise based on the results of an assessment of all possible forms of innovative activity. It has been established that the innovation strategy of an enterprise is a conscious process of developing and implementing management decisions for the creation and development of product and technological innovations, the principles of which are formed by the overall business strategy of the enterprise. It has been established that an enterprise's innovation strategy is a planned system of actions for the successful implementation of the enterprise's mission and achievement of long-term goals. The type classification of innovative strategies of an enterprise is considered. It has been established that depending on the experience of choosing a strategy, the degree of optimality of the enterprise strategy changes. It has been established that the mechanism for introducing innovation into all links of the value chain of an enterprise's business activity is a strategy with its innovative imperatives for the entire set of strategies, imperatives that determine the content of the activity of the entire enterprise and its logic. It has been established that in order to select the optimal innovation strategy, it is necessary to understand the approaches to its design. It has been determined that a promising direction for enhancing innovation strategies is the introduction of strategic guidelines and balanced systems of indicators. It has been established that when determining the innovation strategy of an enterprise, it is necessary to adopt an approach that ensures the systematic process of developing an innovation model, creates conditions for solving problems in organizing the management of innovation activities and allows you to build a toolkit for innovation activities. The conducted research takes into account individual ideas and some provisions, theoretical and practical aspects of economic diagnostics of the state (problem points, weaknesses, strong positions), trends and prospects for the development of the enterprise in modern conditions, risk and uncertainty, etc. All this must be taken into account in the future of further research, not only when improving the existing system for diagnosing factors of innovative development of an enterprise, but also when developing a system and tools for economic diagnostics of the level of readiness of an enterprise to implement an innovation strategy in modern conditions.

Key words: enterprise, enterprise goals, strategy, innovation strategy, innovation activity, economic diagnostics, business processes, resources, risks, uncertainty, results.

Постановка проблеми. Основною причиною, що гальмує перехід української економіки до інноваційного типу розвитку, є відсутність у підприємств інноваційного типу розвитку, чіткого спрямування їхньої діяльності, що відображається у відповідній стратегії. Однак, альтернативи цьому переходу немає в умовах глобалізації, багатовекторної інтеграції, і як наслідок, не конкуренції як

на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. На практиці стратегія визначає логіку розвитку бізнесу підприємства, спрямовану на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та прибутковості в мінливому ринковому середовищі. Це має бути інноваційна бізнес-модель, яку підприємства обирають для всіх видів діяльності, щоб забезпечити конкурентоспроможність

і прибутковість на основі інновацій у всіх сферах формування споживчої вартості, як окремо для продукції, так і для підприємства в цілому. Нині для України характерна декларативна державна підтримка інноваційного розвитку, збереження незмінних принципів державного фінансування інноваційних сфер, недобудованість та низький рівень розвитку інститутів інноваційної інфраструктури, а також несприятлива кредитна політика. Комерційні банки, відсутність державних програм сприяння інноваційним перетворенням, деформована науково-технічна база виробничо-заводської науки, незбалансована економія у сфері оновлення матеріально-технологічної бази, висока енергоємність матеріально-кінцевої продукції тощо. У цьому контексті слід зазначити, що для підвищення прибутковості підприємства сьогодні, окрім інвестування значних коштів у науково-дослідні розробки, необхідно також забезпечити їх ефективне та законодавчо відповідне використання. У цій статті стисло підсумовуються результати дослідження місця, ролі та змісту інноваційних стратегій як фундаментального логічного інструменту сучасного управління підприємствами, який сьогодні ще відсутній у багатьох підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні питання стосовно розробки та впровадження інноваційних стратегій підприємств є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. Зокрема, ці питання (як теоретичні, так і практичні) досліджували такі науковці та практики: К. Вергал [1], І. Спіфанова [2], В. Зянько [3], Н. Кащенко [4], О. Ковтун [5; 6], Ю. Мельник [7], В. Орлова [8], О. Семенюк [9], Т. Фецович [10], С. Філіппова [11], М. Чубай [12] та інші. Результати дослідження публікацій [1–12] та іншої науково-практичної літератури дає можливість стверджувати, що сьогодні не до кінця розкритими є питання, які стосуються особливостей розробки та впровадження інноваційних стратегій підприємств, з урахуванням теоретичних і практичних аспектів економічної діагностики стану (проблемних моментів, слабких сторін, сильних позицій), тенденцій та перспектив розвитку підприємства в сучасних умовах, в умовах ризику та невизначеності тощо [13–77].

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості розробки та впровадження інноваційних стратегій підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна світова економіка все більше набуває рис інноваційної економіки, що пов'язана з розробленням, впровадженням та використанням нововведень (інновацій), а також перебудовою організаційно-економічних механізмів управління. У цій ситуації головне протиріччя у сфері інноваційного розвитку економіки нашої країни на всіх рівнях полягає в тому, що, з одного боку, інноваційний потенціал досить високий, а з іншого боку, існу-

ють і такі механізми та структури управління. На економічному (і бізнесовому) рівні цей потенціал просто не визнають і не використовують. Отже, інноваційна проблема в Україні є не лише традиційною монетарною та інституційною проблемою, а й (переважно стратегічною) проблемою ефективного управління на корпоративному рівні, яка потребує встановлення векторів та створення загальної програми дій для інвестування в інноваційність.

Інноваційний розвиток підприємства — це складний процес, який потребує планування та управління інноваційними стратегіями відповідно до конкретних можливостей підприємства за результатами оцінки всіх можливих форм інноваційної діяльності. При цьому завдання вибору ефективного напряму стратегічного інноваційного розвитку підприємства полягає у визначенні оптимального варіанту з кількох альтернатив, що відображає майбутню поведінку підприємств-учасників інноваційного процесу.

Результатами впровадження інноваційних стратегій на підприємстві мають стати високі науково-технічні досягнення, підвищення ефективності виробництва і, відповідно, якісне покращення бізнесу, ресурсозбереження та екологічність діяльності.

Роль розробки та впровадження інноваційних стратегій у підприємствах для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підтверджується тим фактом, що в більшості країн існує високий рівень обізнаності про інновації, головним чином через промислове впровадження, а також через науково-технічний прогрес. Так, зростання ВВП в основному пов'язане не з капіталовкладеннями, а з технологічними інноваціями, чуйністю на інновації бізнесу та економіки в цілому. На практиці це має забезпечувати розроблена та реалізована в підприємстві інноваційна стратегія, яка визначає загальну (корпоративну, портфельну) логіку підприємства та бізнес-поведінку, засновану на інноваціях [6].

Інноваційна стратегія підприємства — це супер-стратегія, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має бути спрямована на прогнозування глобальних змін економічної ситуації в підприємстві та навколо неї та стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій.

Іншими словами, інноваційна стратегія підприємства — це комплекс конкретних взаємопов'язаних заходів щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства з урахуванням загальної стратегії в умовах обмеженості ресурсів і впливу зовнішнього середовища [2].

Зі свого боку, інноваційна стратегія підприємства є усвідомленим процесом розробки та впровадження управлінських рішень для створення та розвитку продуктивних і технологічних інновацій, принципи яких формуються загальною

бізнес-стратегією підприємства. Інноваційна стратегія відноситься до рівня функціональної стратегії. Стратегічний план підприємства визначає цілі та напрямки розвитку в усіх сферах діяльності, в тому числі в інноваційній. У той же час для деяких інноваційних підприємств інноваційна стратегія є найважливішим елементом корпоративної стратегії. У будь-якому випадку інноваційна стратегія підприємства повинна бути органічно пов'язана з бізнес-стратегією та орієнтована на реалізацію спільних стратегічних цілей і принципів у сфері інноваційної діяльності, для чого необхідний механізм трансляції спільних стратегічних цілей у цілі та програми інноваційної діяльності [7].

Інноваційна стратегія підприємства є спланованою системою дій для успішної реалізації місії підприємства та досягнення довгострокових цілей. Створюючи сприятливі умови для підприємства, можна забезпечити високу ефективність підприємства у впровадженні різного роду інновацій. Така стратегія вимагає сприятливе пристосування до зовнішнього та внутрішнього середовища чи реальних умов на основі ефективного накопичення, розподілу та використання ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних з його діяльністю [12].

Відповідно до цієї парадигми, типова форма інноваційної стратегії — це логічна система корпоративної орієнтації на впровадження інновацій (і, на більш глибокому рівні, інвестиції в інновації), заснована на різноманітних тематичних елементах (як типових, так і нетипових). Конкуренція в окремих сферах бізнесу визначає напрямок, сприятливі умови та можливості для інноваційних процесів та інноваційної діяльності підприємства для сприяння розвитку та досягнення ефективних результатів [6].

Донорська інноваційна стратегія — стратегія, яка передбачає розробку та перепродаж або володіння інноваціями, як правило, самим підприємством (або спільно з іншими підприємствами, організаціями чи установами), а також придбання та вдосконалення інновацій від сторонніх розробників. Прогресивна інноваційна стратегія — це стратегія, згідно з якою підприємством розробляє та впроваджує інновації, а також купує інновації у сторонніх підприємств, установ чи організацій для їх подальшого вдосконалення та впровадження. Адаптивні інноваційні стратегії — це зазвичай ті, у яких інновації закупаються у сторонніх підприємств, установ чи організацій, а потім впроваджуються без удосконалень. Спекулятивна інноваційна стратегія — стратегія, згідно з якою інновації купуються переважно у сторонніх підприємств, установ чи організацій з метою перепродажу прав на використання. Агресивна інноваційна стратегія — стратегія впровадження інновацій з цілями: зайняття лідируючої позиції в регіоні, країні

та світі. Передбачає витіснення певного конкурента на ринку тощо (тобто запроваджує інновацію, яка значною мірою краща за своїх конкурентів). Стратегія оборонних інновацій — стратегія впровадження інновацій з метою захисту власної позиції на регіональному, національному та глобальному ринку від конкуренції. Призначена для перешкоджання виходу певних підприємств на ринок з метою захисту часток ринку від певних конкурентів (тобто запровадження інновацій, не гірших за інновації більшості конкурентів). Стратегія зворотних інновацій — це стратегія впровадження інновацій з наступними цілями: вона не дозволяє певним конкурентам повністю витіснити підприємство з ринку. Трансформаційна стратегія зростання має місце, коли зростання одного виду діяльності значно перевищує спад обсягу іншого виду діяльності або наявне зростання значно перевищує раніше стабільний обсяг діяльності. Інноваційні стратегії балансування — це стратегії, в яких збільшення одних видів діяльності приблизно відповідає зменшенню інших видів діяльності, або в яких існуючі збільшення або зменшення є мінімальними. Стратегії, в яких підвищення в деяких видах активності є значно нижчим, ніж зменшення в інших видах діяльності, або в яких існуючі зниження значно перевищують попередні стабільні рівні активності, вважаються інноваційними стратегіями скорочення [12].

Реалізація агресивної стратегії вимагає сильного фокусування на дослідженнях (у більшості випадків навіть на фундаментальних дослідженнях у поєднанні з новітніми технологіями. Цей тип стратегії включає високі навички розробки інновацій, здатність швидко впроваджувати інновації та здатність передбачати потреби ринку. Стратегія атаки можливостей типова для великих асоціацій і корпорацій, але також може бути реалізована меншими підприємствами (особливо інноваційними організаціями), якщо вони зосередять свої зусилля на одному або двох інноваційних проектах. Імітаційна інноваційна стратегія передбачає запозичення досвіду інноваційних лідерів у їхній галузі або купівлю ліцензій в інших підприємств на використання нових технологій, одночасно імітуючи ключові споживчі характеристики інноваційних продуктів, випущених на ринок провідними підприємствами. Однак, щоб досягти успіху на ринку, наслідувачам необхідно мати схожі продукти порівняно з підприємствами-першопрохідцями. Виробництво та постійне вдосконалення і модернізація продукції запозиченого типу дає певні переваги [3].

Стратегія диверсифікації передбачає розробку комплексних інновацій у різних сферах, включаючи вдосконалення існуючих продуктів, розширення сфери застосування модифікацій і технологій у різних сферах діяльності підприємства. Стратегії ліцензування використовують інноваційні

розробки інших підприємств. Однак більшість підприємств проводять свою інноваційну політику не лише шляхом використання інновацій, отриманих завдяки своїм власним можливостям, але й шляхом вивчення можливостей використання інновацій, розроблених іншими підприємствами. Це означає, що інноваційні стратегії ліцензування використовуються разом з іншими стратегіями ліцензування (наприклад, агресивними) [9].

Технологічні стратегії більше підходять для виробничих підприємств. Водночас ці підприємства розробляють пасивні (маркетингові) стратегії, які сприяють впровадженню та поширенню технологічних ідей і збуту виробленої продукції. У цьому напрямку ефективними можуть бути стратегії диференціації продукції. Не менш привабливою стратегією є стратегія сегментації, реалізація якої дозволяє не тільки освоєння нових сегментів ринку, а й стратегію використання нових способів охоплення та залучення певних груп споживачів. Постійні інновації у формі продажу товарів і послуг, а також комунікаційної політики забезпечують, зміцнюють або розширюють конкурентну позицію підприємства на ринку. Торговим підприємствам зручніше використовувати пасивну стратегію інноваційного розвитку. Проте слід зазначити, що реалізація стратегій інноваційного розвитку пов'язана з серйозними ризиками для підприємства, які зазвичай є наслідком відсутності 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 [8].

Усі стратегії, обрані підприємством для кожної класифікаційної функції з точки зору їх структурної сегментації, виду діяльності та продуктів тощо, складають стратегічний набір підприємства. Залежно від досвіду вибору стратегії змінюється ступінь оптимальності стратегії підприємства. Для вибору оптимальної інноваційної стратегії необхідно чітко розуміти підходи до її проектування.

Механізмом впровадження інновацій у всі ланки ланцюга формування вартості бізнес-діяльності підприємства є стратегія з її інноваційними імперативами для всієї сукупності стратегій, імперативами, що визначають зміст діяльності всього підприємства та її логіку. Інновація як ключовий елемент успіху бізнесу визначається конкуренцією на різних етапах ланцюга створення вартості цього бізнес-продукту, особливо в процесі порівняльного аналізу. Тобто формує певний вид/напрямок діяльності підприємства (постачання та збут, маркетинг, виробництво, дослідження та розробки, фінансування, технології, загальне управління тощо) для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в межах різноманітних бізнес-процесів.

Насправді під стратегією підприємства та інноваційною стратегією доцільно розуміти логіку, яка відповідає принципам підприємства. Тоді це визначає те, як підприємство (тобто його керівництво) веде свій бізнес і конкурує. Воно базується на інноваціях та інноваційних імперативах поведінки, дій і рішень підприємства та їх керівництва [5].

Оскільки зміст стратегічного управління інноваційним розвитком певною мірою є унікальним для кожного підприємства, а його конкретна форма визначається факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, неможливо говорити про визначення чіткого стандарту інноваційної стратегії, який можна використовувати. Аналізуючи зв'язок між загальними типами інноваційних стратегій, можна розробити стратегічний механізм інноваційного розвитку підприємства як серію перехідних станів між фазами інноваційного розвитку [1].

Перспективним напрямком активізації інноваційних стратегій є впровадження стратегічних орієнтирів та збалансованих систем індикаторів. У зв'язку з цим одним із етапів формування інноваційної стратегії є розгляд різноманітних варіантів перебігу інноваційної діяльності та створення стратегічної карти інноваційної діяльності, яка може слугувати основою для їх проектування та координації.

Розробка, вибір та реалізація інноваційних стратегій управління діяльністю підприємств підпорядковується певним принципам (зокрема, визнання пріоритетності інноваційних моделей розвитку, чіткому визначенню внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз розвитку, а також принципу «визначення пріоритетності інноваційних моделей розвитку») [4].

При визначенні інноваційної стратегії підприємства необхідно прийняти підхід, який забезпечує системність процесу розробки інноваційної моделі, створює умови для вирішення завдань в організації управління інноваційною діяльністю та дає змогу побудувати інструментарій інноваційної діяльності. Рекомендується розробляти інноваційні стратегії на основі відповідних алгоритмів, які забезпечують послідовність і логічність взаємозв'язків між усіма елементами стратегії. Передумовою для встановлення активної інноваційної стратегії є кількісне визначення основних цілей і підцілей, яких підприємство хоче досягти [10].

Наявність проблем інформаційної безпеки ускладнюється проблемами корпоративного управління. Можна виділити найважливіші питання управління, які не сприяють формуванню ефективної інноваційної стратегії розвитку підприємства, зокрема це:

- 1) відсутність ефективних власників. Це призводить до того, що основна мета функціонування підприємства зводиться виключно до отримання прибутку, без урахування стратегічного розвитку підприємства;

- 2) відсутність системного підходу до корпоративного управління робить підприємства закритими від власного потенціалу та залежними від внутрішніх джерел. Досягнення науково-технічних характеристик відбувається насамперед через набуття конкретних навичок;
- 3) конфлікт інтересів керівництва та власників при визначенні шляхів і засобів досягнення цілей, визначених у стратегії;
- 4) відсутність кваліфікації управлінського персоналу, що унеможливує визначення основного напрямку інноваційного розвитку [11].

Для вирішення цих завдань підприємствам необхідно створити у своїх організаційних структурах відділи інноваційного розвитку, які виконуватимуть наступні ключові функції:

- 1) моніторинг розробки перспективних інновацій з метою впровадження;
- 2) визначення інноваційних напрямків розвитку;
- 3) обрання найбільш перспективних інноваційних проектів [11].

Чітке розуміння сутності та елементів інноваційної стратегії підприємства дозволяє зробити правильний вибір, а запропонована класифікація дозволяє розробити оптимальні стратегії, які сприятимуть ефективному розвитку підприємства.

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, теоретичні і практичні

аспекти економічної діагностики стану (проблемних моментів, слабких сторін, сильних позицій), тенденцій та перспектив розвитку підприємства в сучасних умовах, в умовах ризику та невизначеності тощо [13–77].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–77], дало можливість виділити особливості інноваційних стратегій підприємства. Розкрито сутність понять «інноваційний розвиток підприємства», «інноваційна стратегія підприємства». Інноваційний розвиток підприємства — це складний процес, який потребує планування та управління інноваційними стратегіями відповідно до конкретних можливостей підприємства за результатами оцінки всіх можливих форм інноваційної діяльності. Інноваційна стратегія підприємства є усвідомленим процесом розробки та впровадження управлінських рішень для створення та розвитку продуктивних і технологічних інновацій, принципи яких формуються загальною бізнес-стратегією підприємства. Розглянуто видову класифікацію інноваційних стратегій підприємства. Висвітлено особливості розробки та впровадження інноваційних стратегій підприємства. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень не тільки при удосконаленні існуючої системи діагностики факторів інноваційного розвитку підприємства, а й при розробці системи та інструментарію економічної діагностики рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії в сучасних умовах.

Література

1. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.
2. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах // *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 33–39. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>
3. Зянько В. В., Зянько В. В. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2010. Вип. 6. Т. 1. С. 24–30.
4. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі // *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11–2. С. 37–43. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>
5. Ковтун О. І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки // *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2013. № 1. С. 86–101.
6. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади // *Економіка України*. 2013. № 4. С. 44–56.
7. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг // *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7, Вип. 4. С. 67–72.
8. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 79–85.
9. Семенюк О. М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств // *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*. Ужгород : УжНУ, 2013. Вип. 3(40). С. 80–83.
10. Фецович Т. Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку підприємства // *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. № 14–15. С. 296–303.
11. Філіппова С. В., Тимошук М. П., Дашченко Н. М. Актуальні питання формування інноваційних стратегій підприємств // *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 2(36). С. 297–301.

12. Чубай В. М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств // *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1(3), Том 2. С. 347–356.
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., Dzhalala 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. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyi 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., 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. 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. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
74. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Харків : АДВА, 2009. 435 с.
75. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.
76. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
77. Ястремська О.М., Демченко Г.В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФООП Лібуркіна Л.М., 2018. 232 с.

References

1. Verhal K.Y. Teoretychni pidkhyody do klasyfikatsii innovatsiinykh stratehii // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2011. Vyp. 2. S. 214–219.
2. Iepifanova I.Y. Formuvannya innovatsiinykh stratehii promyslovykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh // *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2020. Vyp. 13. S. 33–39. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>
3. Zianko V.V., Zianko V.V. Mekhanizm formuvannya innovatsiinoi stratehii pidpriemstva // *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. 2010. Vyp. 6. T. 1. S. 24–30.
4. Kashchena N.B. Formuvannya innovatsiinoi stratehii upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu pidpriemstva to-rhivli // *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2020. Vyp. 11–2. S. 37–43. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>
5. Kovtun O.I. Imperativ innovatsiinoi stratehii v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu dlia vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh permanentnoi kryzy natsionalnoi ekonomiky // *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*. 2013. № 1. S. 86–101.

6. Kovtun O.I. Innovatsiini stratehii pidpriumstv: teoretyko-metodolohichni zasady // *Ekonomika Ukrainy*. 2013. № 4. S. 44–56.
7. Melnyk Yu.M. Innovatsiina stratehiia pidpriumstva yak dzherelo yoho konkurentnykh perevah // *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 2015. T. 7, Vyp. 4. S. 67–72.
8. Orlova V.M. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriumstva // *Ekonomichni nobelivskiyi visnyk*. 2015. № 1. S. 79–85.
9. Semeniuk O.M. Vybir ta obruntuvannia innovatsiinykh stratehii pidpriumstv // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*. Uzhhorod: UzhNU, 2013. Vyp. 3(40). S. 80–83.
10. Fetsovych T. Analiz formuvannia innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpriumstva // *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*. 2010. № 14–15. S. 296–303.
11. Filyppova S.V., Tymoshchuk M.P., Dashchenko N.M. Aktualni pytannia formuvannia innovatsiinykh stratehii pidpriumstv // *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2011. Vyp. 2(36). S. 297–301.
12. Chubai V.M. Sut i vydy innovatsiinykh stratehii mashynobudivnykh pidpriumstv // *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*. 2010. № 1(3), Tom 2. C. 347–356.
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. 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. Diahnosityka 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. Diahnosityka 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. Diahnosityka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
36. Skrynkovskyy R. M. Diahnosityka 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. Finansovyi stan pidpriemstv: sutnist, pryiony 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. Diahnosityka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistychnoi systemy pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 2. S. 123–128.
40. Skrynkovskyy R. M. Diahnosityka postachalnytsoi ta zbutovoi diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 7. S. 201–205.
41. Skrynkovskyy R. M. Diahnosityka 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, marketynhovoi i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnosityka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
43. Skrynkovskyy R. M. Diahnosityka efektyvnosti reklamy v diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 6. S. 240–244.
44. Skrynkovskyy R. M. Poelementna biznes-diahnosityka 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-fakhovyi 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: 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. Diahnosityka dyversyfikatsiinykh protseviv na pidpriemstvi // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 223–228.
50. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V. Diahnosityka rivnia hotovnosti pidpriemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
51. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V., Protseviat O. S. Diahnosityka eksportnoho potentsialu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 4. S. 163–170.
52. Skrynkovskyy R. M., Kostiuk N. R., Semchuk Z. V., Koropetskyi O. O. Diahnosityka 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. Diahnosityka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiinu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.

54. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostyka ekonomichnoi stiiikosti pidprijemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.
55. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidprijemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
56. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidprijemstva stanu zovnishnoho seredovysheha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
57. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidprijemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
58. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Kostiuik N.R., Koropetskyi O.O. Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidprijemstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
59. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Pyrozhak Y.K., Tomiuk I.M. Diahnostyka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidprijemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.
60. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Kostiuik N.R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoї vartosti pidprijemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
61. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Vizniak Y.Y., Horichko K.I. Diahnostyka finansovoho stanu pidprijemstva 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 pidprijemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 8(1). S. 114–117.
63. Skrynkovskyy R.M., Shpak O.H. Biznes-diahnostyka pidprijemstva yak osoblyvyi vyd konsultatsiinykh posluh // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2017. Vyp. 3. S. 110–114.
64. Skrynkovskyy R., Dmytriieva Y., Chubenko A. Diahnostyka mozhlyvostei pidprijemstva shchodo utrymanna kliientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidprijemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 9. S. 45–50.
65. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidprijemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidprijemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
66. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostyka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidprijemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidprijemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 8. S. 52–57.
67. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidprijemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidprijemnytstvo, 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. Melnyk O.H. Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidprijemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
74. Voronkov D.K., Pohorelov Y.S. Rozvytok pidprijemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii: monohrafiia. Kharkiv: AdvA, 2009. 435 s.
75. Pohorelov Y.S. Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidprijemstva: monohrafiia. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.
76. Rohoza M.Y., Verhal K.Y. Stratehichni innovatsiinyi rozvytok pidprijemstv: modeli ta mekhanizmy: monohrafiia. Poltava: RVV PUET, 2011. 136 s.
77. Yastremska O.M., Demchenko H.V. Aktyvizatsiia innovatsiinoy diialnosti pidprijemstv: monohrafiia. Kharkiv: FOP Liburkina L.M., 2018. 232 s.

УДК 65.01:658

Дудок Катерина Степанівна
асистент кафедри соціології та соціальної роботи
Національний університет «Львівська політехніка»

Dudok Kateryna
Assistant of the Department of Sociology and Social Work
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0005-1726-3936

Прокопів Максим Володимирович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»

Prokopiv Maksym
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0008-5586-2149

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

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9255

ВИДИ СТРАТЕГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

TYPES OF STRATEGIES AND TOOLS FOR FORMING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Анотація. У статті розкрито особливості стратегій розвитку підприємства та інструментарію їх формування. Визначено, що стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу, а також бізнес-планом підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містити перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення. Виявлено, що, формуючи стратегію розвитку, потрібно звертати увагу на ризики, оскільки основними чинниками негативного впливу є: неадекватні зовнішні умови для розвитку; зниження ефективності бізнесу; втрата контролю над ризиком; можливість втрати внаслідок погіршення якості активів; надмірне інвестування. З'ясовано, що стратегію розвитку підприємства можна схарактеризувати як довгостроковий і гнучкий план дій щодо інновацій з відповідним рівнем ризику, залежно від людського фактора, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Встановлено, що стратегії досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства можна розділити на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Визначено, що активні стратегії включають швидкі дії підприємства в мінливих умовах ринку, намагання випередити конкурентів, гнучкість у всіх процесах, що відбуваються в підприємстві, можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини і матеріалів, обладнання, а пасивні стратегії розвитку підприємства – це стеження за конкурентами та зміна процесів, коли це необхідно, щоб вони були менш ризикованими та економічно ефективнішими. Розглянуто видову класифікацію стратегій розвитку підприємства. Виявлено, що процес формування стратегії розвитку підприємства відбувається за такими етапами: постановка цілей

і завдань діяльності підприємства; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формування стратегії розвитку підприємства; здійснення інноваційної діяльності; довгострокові стратегічні прогнози. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень стосовно дослідження особливостей реалізації стратегії розвитку підприємства з позиції практичного аспекту, виходячи із умов сьогодення.

Ключові слова: підприємство, цілі підприємства, стратегія розвитку підприємства, бізнес-план, бізнес-процеси, ефективність діяльності підприємства, оцінка ефективності розвитку підприємства, розвиток бізнесу.

Summary. The article reveals the features of enterprise development strategies and the tools for their formation. It has been determined that an enterprise development strategy is a fundamental part of creating and running a business, as well as an enterprise business plan, which includes both long-term and short-term goals of the enterprise, is based on its competitive advantages, contains a list of specific tasks and requires their implementation to achieve them. It was revealed that when forming a development strategy, one should pay attention to risks, since the main factors of negative impact are: inadequate external conditions for development; decreased business efficiency; loss of risk control; the possibility of loss due to deterioration in asset quality; overinvestment. It has been established that the enterprise development strategy can be characterized as a long-term and flexible action plan for innovation with an appropriate level of risk, depending on the human factor, based on a detailed analysis of the internal and external environment of the enterprise. It has been established that the strategy for achieving effective results, increasing the competitiveness of products and enterprises can be divided into two groups: active strategies and passive strategies. It has been determined that active strategies include quick actions of the enterprise in changing market conditions, attempts to get ahead of competitors, flexibility in all processes occurring in the enterprise, the possibility of intensive use of all types of labor resources, energy, raw materials and materials, equipment, and passive strategies for the development of the enterprise are observation behind competitors and changing processes when necessary to make them less risky and cost-effective. The type classification of enterprise development strategies is considered. It was revealed that the process of forming an enterprise development strategy occurs in the following stages: setting goals and objectives for the enterprise; analysis of the internal and external environment; formation of a company development strategy; implementation of innovative activities; long-term strategic forecasts. All this must be taken into account in the perspective of further research into the specifics of implementing an enterprise development strategy from the perspective of the practical aspect, based on the conditions of the present.

Key words: enterprise, enterprise goals, enterprise development strategy, business plan, business processes, enterprise efficiency, enterprise development efficiency assessment, business development.

Постановка проблеми. Мінливість економічного середовища за певних умов породжує невизначеність. Для стабілізації та зміцнення стабільності роботи та існування в обраному секторі кожне підприємство повинно розробити та обґрунтувати власну стратегію діяльності. Обрана стратегія має ґрунтуватися на принципах оптимізації витрат, максимізації прибутку та ефективного використання наявних ресурсів. Тобто має забезпечувати якомога більшу віддачу від використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів і регламентувати порядок здійснення діяльності. Оптимальна стратегія повинна не тільки описувати план дій щодо регулювання діяльності підприємства, а й показувати вихід із критичних ситуацій та адаптацію до змін ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються стратегії розвитку підприємства здійснили такі вчені та практики: А. Баланович [1], П. Брінь [2], О. Гудзь [3], О. Гура [4], І. Єпіфанова [5], С. Клименко [6], В. Кобелев [7], В. Македон [8], С. Писаренко [9], Ю. Погорелов [10], М. Хацер [11], Е. Юрій [12] та інші [13–25]. Проте аналіз наукових досліджень доводить, що описані науковцями і практиками проблеми ще не до кінця вивчені і потребують подальших й додаткових досліджень.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості стратегій розвитку підприємства та інструментарію їх формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія розвитку підприємства розробляється в ході впровадження механізмів стратегічного управління. Розвиток систем управління підприємствами відбувався паралельно зі зміною умов функціонування підприємств і зростанням нестабільності зовнішнього середовища. Тому з часом система стратегічного управління підприємством ускладнювалася, змінювався і зміст стратегії розвитку підприємства. Перше трактування стратегії розвитку підприємства базувалося на концепції детермінованого планування щодо функціонування і розвитку підприємства у стабільному середовищі та розглядало стратегію як конкретний, регламентований, чітко прописаний алгоритмічний план із конкретними результатами (цілями). Ця стратегічна концепція передбачала розробку системи цілей, що характеризує результати діяльності підприємства, які необхідно досягти протягом тривалого періоду часу. Після розробки цільової системи були складені конкретні плани дій, послідовна реалізація яких мала забезпечити досягнення визначених цілей. Стратегічне управління підприємством відповідно до цієї концепції стратегії фокусується на визначенні, обґрунтуванні та реалізації довгострокових цілей підприємства

шляхом розробки відповідного, детермінованого та негнучкого детального стратегічного плану в умовах зовнішньої та внутрішньої стабільності. Середовище, отримало назву управління корпоративним розвитком через відхилення. Наступним кроком у розробці стратегії розвитку підприємства було застосування її як набору прийомів і методів, що забезпечують прогрес підприємства від зробленого. На відміну від попереднього типу, даний тип інтерпретації стратегії передбачає аналіз і використання факторів контролю, які різним чином впливають на діяльність підприємства. Вплив одних факторів сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою для досягнення стратегічних цілей [3].

Стратегія — це основний напрямок діяльності підприємства, план, розроблений керівництвом підприємства у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення ефективних показників діяльності та бажаних результатів. Іншими словами, під поняттям «стратегія» розуміють орієнтацію підприємства на поставлені цілі. Це план стратегічної мети, який спрямований на досягнення [8]. Стратегія — це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства за обсягом, засобами і формами його діяльності, системою взаємовідносин усередині підприємства, положенням у зовнішньому середовищі. Тобто стратегія — це довгостроковий план, напрямок бізнесу пов'язаний з глобальним напрямком і діяльністю. Тобто, з цих досліджень ми можемо зробити висновок, що стратегія є рушійною силою: вона повинна бути створена до початку діяльності і, отже, пов'язана з фундаментальними цілями діяльності та створенням підприємства [6]. Стратегія — це безперервний процес, який відбувається як зміна за штучно розробленими або природними програмами. Кожна програма якісно відрізняється від попереднього стану, що надає підприємству як складній системі нових властивостей, якостей, які можуть розкритися і стати новими можливостями [10]. Стратегія — це набір взаємопов'язаних дій, які постійно коригуються для досягнення цілей учасників процесу формування стратегії та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі [7].

Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу. Стратегія — це бізнес-план підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містити перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення. Загалом, термін стратегія також слід асоціювати з ризиком. Оскільки будь-яка стратегія починається на етапі бізнес-планування, подальший розвиток вимагає інвестицій, а фінансові інвестиції завжди є ризиком, який необхідно враховувати.

Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, прорахунками в плануванні, неадекватним розподілом ресурсів і помилками в розрахунках ризику. Підсумуємо основні особливості стратегії розвитку підприємства, виявлені під час аналізу: необхідність інвестиційної підтримки; необхідність враховувати ризики; зосередження на отриманні результату; аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів; здатність бути гнучким і адаптуватися до ситуації. Враховуючи її специфічні характеристики, розуміння стратегії будується на її присутності протягом життєвого циклу діяльності та з урахуванням мінливості середовища стратегія адаптується та змінюється. Тобто можна сказати, що одна стратегія замінює іншу з урахуванням змін, необхідних протягом даного періоду діяльності за сприятливих умов [2].

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий та гнучкий план реалізації з інноваційною спрямованістю, з відповідним рівнем ризику, заснований на людському факторі та на основі детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [4].

Стратегії розвитку підприємства, як правило, є довгостроковими і вимагають вкладення інвестиційних коштів, які характеризуються відповідним рівнем ризику. Формуючи стратегію розвитку, потрібно звертати увагу на ризики. Основними чинниками негативного впливу є: неадекватні зовнішні умови для розвитку; зниження ефективності бізнесу; втрата контролю над ризиком; можливість втрати внаслідок погіршення якості активів; надмірне інвестування. Крім того, невідповідності, такі як структура виробничої системи та потенційний обсяг діяльності, можуть призвести до відхилення проектів, незважаючи на мінімальний ризик, оскільки не всі керівники мають здатність виконувати ризиковані завдання. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь визначити здатність підприємства вжити відповідних заходів щодо зміни ринкової ситуації. Виявлення можливостей розвитку бізнесу базується на ретельній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є інноваційна спрямованість. Будь-яка стратегія розвитку спрямована на досягнення позитивних результатів (збільшення прибутку, підвищення операційної рентабельності), які сприяють підвищенню конкурентоспроможності всієї продукції підприємства [3].

Від точних і своєчасних рішень залежить ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність всього бізнесу. В даний час існує декілька моделей стратегічної поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливіших характеристиках [2].

Стратегію розвитку підприємства можна схарактеризувати як довгостроковий і гнучкий план дій щодо інновацій з відповідним рівнем ризику, залежно від людського фактора, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Стратегії досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства можна розділити на дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії включають швидкі дії підприємства в мінливих умовах ринку, намагання випередити конкурентів, гнучкість у всіх процесах, що відбуваються в підприємстві, можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини і матеріалів, обладнання. Пасивні стратегії розвитку підприємства — це стеження за конкурентами та зміна процесів, коли це необхідно, щоб вони були менш ризикованими та економічно ефективнішими [3].

Основними принципами розробки активної та пасивної стратегій розвитку підприємства мають бути: орієнтація на довгострокові цілі підприємства; різноманітність можливих напрямків розвитку, що визначається динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; безперервність розробки стратегії; складність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [11].

Активна стратегія розвитку підприємства передбачає максимально можливе впровадження стратегічних змін у розвиток підприємства. Його суть полягає в тому, що підприємство першим розробляє та впроваджує нові види продукції та нові технологічні процеси виробництва. Ці стратегії включають використання різноманітних заходів для підтримки позитивної позиції зростання. Стратегія активної атаки спрямована на підвищення інтенсивності використання всіх видів ресурсів: сировини, матеріалів, обладнання, праці та фінансів. Ця стратегія характеризується високим ризиком і потребою значних інвестицій. Стратегія ринкової ніші — це активна стратегія, спрямована на забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, покращення характеру товарних послуг. При необхідності підприємства можуть придбати та адаптувати нові технології виробництва. Ці стратегії визначають напрямок зусиль для зміцнення досягнутої позиції та підтримки збалансованого розвитку підприємства та характеризуються високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші є звичайною на зрілому етапі життєвого циклу підприємства. Стратегія активного розвитку характеризується збільшенням продажів продукції, зниженням собівартості продукції, збільшенням прибутку, високим рівнем фінансової стійкості, підвищенням оборотності

оборотних коштів, розширеною мережею збуту тощо. Пасивно-агресивна стратегія полягає в випробуванні нового (або вдосконаленого) продукту, а потім виведення його на ринок. Ця стратегія вимагає значних витрат на оновлення продукту і характеризується помірним ризиком. Цю стратегію можна використовувати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Пасивно-агресивні стратегії спрямовані на забезпечення підтримки та постійного зростання результатів підприємства за допомогою відповідних заходів. Ці стратегії створюють всі умови для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Оборонні стратегії включають оптимізацію виробничих процесів з точки зору співвідношення «витрати-випуск» і вдосконалення продукції до рівня конкурентів. Ці стратегії вимагають інвестиційних коштів і характеризуються середнім ризиком. Використання оборонних стратегій відбувається в основному на фазі занепаду життєвого циклу підприємства. Завдання стратегії полягає в пошуку шляхів подолання ризиків для функціонування підприємства. Пасивна стратегія розвитку підприємства характеризується нестабільністю обсягів реалізації продукції, незначним зниженням оборотності оборотних коштів та фінансовою стійкістю підприємства [3].

За допомогою цілеспрямованої стратегії зростання підприємства намагаються вдосконалити продукцію або виробляти нову, не змінюючи галузі. Підприємства також шукають можливості посилити свою присутність на існуючих ринках або вийти на нові ринки. Інтегрована стратегія зростання передбачає розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ця стратегія корисна, коли підприємство має потужний бізнес, але не може дотримуватися цілеспрямованої стратегії зростання. При цьому комплексне зростання не суперечить довгостроковим цілям підприємства. За таких умов підприємства можуть досягти інтегрованого зростання шляхом придбання або розширення самостійно. При цьому позиція змінюється в обох випадках. У цій галузі реалізуються різні стратегії зростання, якщо підприємство більше не може розвиватися з цим продуктом на цьому ринку. Загалом основні фактори, які впливають на вибір різних стратегій зростання, такі: ринок або насичений, або занепадає, а попит на продукт зменшується. Поточний бізнес вимагає значного доходу, який можна інвестувати в більш прибуткові підприємства. Нові підприємства можуть створити синергію завдяки ефективному використанню обладнання, деталей і сировини. Антимонопольне законодавство не дає можливостей для розширення всередині галузі. Для цього доцільно зменшити податкові витрати, полегшити доступ до глобальних ринків, залучити нових кваліфікованих співробітників або ефективно використовувати потенціал існуючих менеджерів [4].

Процес формування стратегії розвитку підприємства відбувається за такими етапами: постановка цілей і завдань діяльності підприємства; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формування стратегії розвитку підприємства; здійснення інноваційної діяльності; довгострокові стратегічні прогнози. З урахуванням потреби в інноваційній діяльності визначається обсяг ресурсів, необхідних для розвитку підприємства. Цей процес є циклічним і після досягнення певного етапу розвитку підприємство коригує свою загальну стратегію та досягає нових цілей. Досить важливим кроком у процесі реалізації стратегії розвитку є управління ризиками, які можуть призвести до негативних результатів [5].

Стратегії розвитку несуть в собі невід’ємні ризики, тому при їх розробці потрібна обережність. До факторів, що мають негативний вплив, належать: недостатні зовнішні умови для розвитку ринку; втрата контролю над ризиком; зниження показників діяльності; можливість збитків через погіршення якості активів у результаті швидкого зростання; надмірні інвестиції, низька ефективність; неадекватна структура виробничої системи щодо потенційних масштабів діяльності [6].

Особливостями формування стратегії в ситуаціях невизначеності зовнішнього середовища є: 1) визначення ринкових можливостей і пов’язаних з ними перспектив бізнесу; 2) розробка та деталі вектора зростання або напрямку, в якому працює підприємство; 3) виділення унікальних можливостей як на ринку, так і в продуктах, які виробляє підприємство; 4) визначення конкурентної переваги підприємства [12].

До принципів проектування стратегії розвитку підприємства відносяться: 1) цілеспрямованість, яка передбачає виділення пріоритетних для підприємства функцій і спрямованих на досягнення визначених цілей; 2) комплексність, що пов’язана з визначенням складу функцій і несуперечністю загального прогнозу; 3) системність, що враховує вимоги та обмеження розвитку підприємства, що виникають із функціонування та мінливості зовнішнього середовища; 4) адаптивність, яка полягає у виробленні спеціальних механізмів коригування стратегічних планів і проектів під впливом змін внутрішнього та зовнішнього середовища; 5) ефективність, що передбачає визначення набору функцій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей шляхом раціонального використання ресурсів; 6) мінімізація ризиків: це передбачає мінімізацію, наскільки це можливо, ризиків, які виникають у результаті виконання певних функцій підприємства в майбутньому; 7) наукова обґрунтованість, яка включає розробку стратегій з урахуванням об’єктивних закономірностей розвитку підприємства, що відображаються в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах

діяльності; 8) об’єктивність, що передбачає вивчення реального курсу розвитку підприємства, що, зі свого боку, дозволяє визначити правильний напрямок, відповідно реагувати та визначити необхідне формування стратегії для досягнення найкращих результатів у вже сформованих умовах; 9) комплексність у єдності цілей, завдань, змісту та способів формулювання стратегії; 10) оптимальність, що визначає в кожному окремому випадку необхідність вибору стратегічного варіанту, що відповідає економічним критеріям ефективності діяльності підприємства, максимального прибутку при мінімальних витратах. Тому загальні принципи стратегії розвитку підприємства полягають у повному використанні сильних сторін підприємства, які дають йому перевагу над конкурентами, повному використанні внутрішніх резервів підприємства та постійному усуненні недоліків [1].

Розробляючи стратегію розвитку, підприємство повинно насамперед визначити свою місію, тобто основну мету підприємницької діяльності. Це необхідно для того, щоб визначити напрямок власного руху та розвитку. Місія повинна відображати сфери діяльності підприємства та кінцеві цілі. На основі цієї місії розробляється стратегія розвитку для забезпечення реалізації. Стратегія повинна враховувати всі аспекти місії підприємства і не відхилятися від змісту. Щоб підприємство успішно реалізувало свої цілі, необхідно дотримуватись першої умови, а друга необхідна, щоб не витрачати ресурси та сили на вирішення завдань, не пов’язаних з виконанням місії [9].

Розробляючи стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності, варто розглядати різні підходи до формулювання стратегії в залежності від особливостей галузі, в якій працює підприємство, а також факторів зовнішнього середовища — економічних, соціокультурних і політичних, технології виробництва та особливостей ринку збуту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в результаті проведеного дослідження визначено основні особливості стратегій розвитку підприємства та інструментарію їх формування. Розкрито сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», проаналізовано видову класифікацію стратегій розвитку підприємства, виділено особливості формування стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною частиною створення та ведення бізнесу, а також бізнес-планом підприємства, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, спирається на його конкурентні переваги, містити перелік конкретних завдань і вимагати їх виконання для їх досягнення. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень стосовно дослідження особливостей реалізації стратегії розвитку підприємства з позиції практичного аспекту, виходячи із умов сьогодення.

Література

1. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(2). С. 77–81.
2. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // *Підприємство та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
4. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні // *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>
5. Єпіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 99–103.
6. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків // *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
7. Кобелев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
8. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
9. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми // *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 127–131. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-23>
10. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
11. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
12. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 131–134.
13. 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>
14. 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>
15. 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>
16. 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>
17. 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>
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. 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>
20. 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>
21. 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)
22. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
23. 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.

24. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
25. 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>

References

1. Balanovych A.M. Teoretyko-metodychni zasady formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 8(2). S. 77–81.
2. Brin P.V., Holtvianska Y.V. Stratehiia rozvytku pidpryemstva: sutnist ta klasyfikatsiia // *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. 2021. Vyp. 21. S. 31–34. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Hudz O.I. Stratehiia rozvytku pidpryemstva: sutnist ta klasyfikatsiia // *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 18. S. 346–352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
4. Hura O.L., Bobivskyi V.A. Stratehiia rozvytku pidpryemstv v Ukraini // *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 5. S. 175–181. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>
5. Iepifanova I.Y., Dziubko M.Y. Formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva v suchasnykh umovakh // *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 2017. T. 22, Vyp. 2. S. 99–103.
6. Klymenko S.M. Formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva z urakhuvanniam ryzykiv // *Biznes Inform*. 2013. № 8. S. 343–347.
7. Kobieliiev V.M., Zakharchenko Yu.V. Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstva // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2013. Vyp. 42. S. 297–303.
8. Makedon V.V. Rozrobka stratehii rozvytku promysloвого pidpryemstva // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2013. Vyp. 1(1). S. 369–373.
9. Pysarenko S.V., Sen O.V., Buryk V.V. Formuvannya stratehii rozvytku pidpryemnytskoi diialnosti firmy // *Infrastruktura rynku*. 2020. Vyp. 49. S. 127–131. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-23>
10. Pohorelov Yu.S. Sposoby rozvytku pidpryemstva: umovy ta rezultatyvnyist vykorystannia // *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2017. № 1. S. 76–84.
11. Khatser M.V. Stratehiia rozvytku pidpryemstva v umovakh nestabilnosti ekonomiky derzhavy // *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*. 2014. № 3. S. 109–112.
12. Iurii E.O., Lutsyk I.B. Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menezhment*. 2015. Vyp. 13. S. 131–134.
13. 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>
14. 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>
15. 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>
16. 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>
17. 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>
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. 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>
20. 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>
21. 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)

22. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.

23. 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.

24. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.

25. 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>

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*

Жигало Оксана Юріївна

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

Zhyhalo Oksana

*PhD, Associate Professor of the
Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-8874-3276*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9440

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ASSESSMENT OF THE LEVEL OF INTENSIFICATION OF THE PRODUCTION PROCESS AT ENTERPRISES

Анотація. Забезпечення зростання фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств потребує підвищення рівня інтенсифікації виробничого процесу на них. Розробленню та реалізації заходів, спрямованих на інтенсифікацію виробничого процесу на підприємствах, повинно передувати оцінювання наявного рівня такої інтенсифікації. Це

вимагає створення та застосування відповідного інструментарію. Тому метою цієї статті є розроблення та застосування методичних засад оцінювання рівня інтенсифікації виробничого процесу на підприємствах. Запропоновано показник оцінювання рівня інтенсифікації виробничого процесу на підприємствах. З метою такого оцінювання пропонується застосовувати відношення приросту обсягів виробництва продукції підприємства за рахунок зростання ефективності використання певного виду його ресурсів до суми приростів обсягів виробництва продукції підприємства за рахунок зміни обсягів цих ресурсів та за рахунок зміни ефективності їх використання. Застосовуючи цей показник, можливо встановити, яким є тип розвитку виробничого процесу на підприємстві за певним видом його ресурсів – переважно інтенсивним чи переважно екстенсивним. Розроблено послідовність оцінювання міри інтенсифікації розвитку виробничого процесу на підприємстві за окремим видом його ресурсів. Апробовано розроблені методичні засади оцінювання рівня інтенсифікації виробничого процесу на вибірці з тридцяти промислових підприємств. Як показали результати проведеного емпіричного аналізу, за усіма досліджуваними видами економічної діяльності середній рівень інтенсифікації виробничого процесу є найвищим за людськими ресурсами, а найнижчим – за матеріальними. Водночас, лише за підприємствами харчосмакової промисловості і лише стосовно наявних у них людських ресурсів цей рівень у досліджуваному періоді був достатньо високим. При цьому переважна більшість підприємств характеризувалася або скороченням обсягів виробництва, або екстенсивним (переважно екстенсивним) типом економічного розвитку. Покращення цієї ситуації можливо лише на засадах підвищення рівня інтенсифікації виробничого процесу на більшості досліджуваних підприємств.

Ключові слова: підприємство, ресурс, інтенсифікація, виробничий процес, економічний розвиток, фінансово-економічний результат.

Summary. Ensuring the growth of financial and economic results of economic activity of enterprises requires increasing the level of intensification of the production process at them. The development and implementation of measures aimed at the intensification of the production process at enterprises should be preceded by an assessment of the existing level of such intensification. This requires the creation and application of appropriate tools. Therefore, the purpose of this article is to develop and apply methodological principles for assessing the level of intensification of the production process at enterprises. An indicator for evaluating the level of intensification of the production process at enterprises is proposed. For the purpose of such evaluation, it is proposed to apply the ratio of the increase in the volume of production of the enterprise due to the increase in the efficiency of the use of a certain type of its resources to the sum of the increase in the volume of production of the enterprise due to the change in the volume of these resources and due to the change in the efficiency of their use. Using this indicator, it is possible to establish the type of development of the production process at the enterprise according to a certain type of its resources – mainly intensive or mainly extensive. A sequence of evaluating the degree of intensification of the development of the production process at the enterprise by a separate type of its resources has been developed. The developed methodological principles for assessing the level of intensification of the production process were tested on a sample of thirty industrial enterprises. As the results of the conducted empirical analysis showed, the average level of intensification of the production process is the highest in terms of human resources, and the lowest – in terms of material resources, for all studied types of economic activity. At the same time, this level in the studied period was sufficiently high only for enterprises of the food industry and only in relation to the human resources available to them. At the same time, the vast majority of enterprises were characterized either by a reduction in production volumes, or by an extensive (mostly extensive) type of economic development. Improvement of this situation is possible only on the basis of increasing the level of intensification of the production process at most of the investigated enterprises.

Key words: enterprise, resource, intensification, production process, economic development, financial and economic result.

Постановка проблеми. Підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємств потребує, серед іншого, скорочення питомих витрат виробничих ресурсів, які використовуються суб'єктами підприємництва у процесі виготовлення їхньої продукції. Своєю чергою, таке скорочення повинно відбуватися на засадах інтенсифікації виробничого процесу, насамперед, завдяки покращенню використання економічних ресурсів, які задіяні у цьому процесі. За таких умов відбувається зростання обсягів виготовлення підприємствами тих чи інших видів продукції у розрахунок на одиницю певних видів застосовуваних ними виробничих ресурсів. Водночас, розробленню та реалізації техніко-технологічних та організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення інтенсифікації виробничого процесу на підприєм-

ствах, повинно передувати оцінювання наявного рівня такої інтенсифікації, що вимагає створення та застосування відповідного інструментарію.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема підвищення ефективності використання економічних ресурсів підприємств постійно перебуває у центрі уваги багатьох науковців. Значних успіхів у вирішенні цієї проблеми досягли, зокрема, такі вчені, як У. Андрусів [1], В. Гришко [2], О. Іваненко [3], В. Лесінський [4], Н. Матвійчук [5], Л. Некрасова [6], Г. Ортіна [7], О. Політанська [8], І. Сотник [9] та ін. Зокрема, дослідниками було встановлено головні напрями покращення використання ресурсів підприємств, розроблено дієві механізми такого покращення, зокрема щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій [10], та оцінено вплив зазначених механізмів

на фінансово-економічні результати господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є розроблення та застосування методичних засад оцінювання рівня інтенсифікації виробничого процесу на підприємствах. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких головних завдань: побудова показника оцінювання рівня інтенсифікації виробничого процесу на підприємствах; розроблення послідовності оцінювання міри інтенсифікації розвитку виробничого процесу на підприємстві за окремим видом його ресурсів; застосування розроблених методичних засад оцінювання рівня інтенсифікації виробничого процесу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Важливим завданням економічного аналізування діяльності суб'єктів господарювання є встановлення міри інтенсифікації виробничого процесу на них. Для цього потрібним є визначення частки приросту обсягів виробництва продукції у звітному періоді порівняно із попереднім (або іншим базовим) проміжком часу завдяки підвищенню ефективності використання того чи іншого виду виробничих ресурсів підприємств (або сукупності різних видів таких ресурсів).

З цією метою, використовуючи загальновідомий метод детермінованого факторного аналізу, потрібно загальний приріст обсягів виробництва продукції досліджуваного підприємства (або групи досліджуваних підприємств) розділити на три частини, а саме:

$$\Delta Q_r = (R_1 - R_0) \cdot E_0; \quad (1)$$

$$\Delta Q_e = R_0 \cdot (E_1 - E_0); \quad (2)$$

$$\Delta Q_{re} = (R_1 - R_0) \cdot (E_1 - E_0), \quad (3)$$

де ΔQ_r , ΔQ_e — приріст обсягів виробництва продукції підприємства (групи досліджуваних підприємств) у звітному періоді порівняно із попереднім (або іншим базовим) періодом відповідно за рахунок зміни обсягів даного виду ресурсів та ефективності використання цих ресурсів; R_1 , R_0 — обсяги даного виду ресурсів підприємства (групи підприємств) відповідно у звітному та попередньому (або іншому базовому) періоді; E_1 , E_0 — ефективність використання даного виду ресурсів підприємства (групи підприємств), тобто співвідношення між обсягами виробництва продукції та величиною ресурсів, відповідно у звітному та попередньому (або іншому базовому) періоді; ΔQ_{re} — приріст обсягів виробництва продукції підприємства (групи досліджуваних підприємств) у звітному періоді порівняно із попереднім (або іншим базовим) періодом за рахунок спільного впливу зміни обсягів даного виду ресурсів та зміни ефективності їх використання.

Тоді мірою інтенсифікації виробничого процесу на підприємстві (або за групою досліджуваних підприємств) за певним видом його ресурсів може

виступати відношення приросту обсягів виробництва продукції за рахунок зростання ефективності використання цих ресурсів до суми приростів обсягів виробництва продукції підприємства (групи досліджуваних підприємств) за рахунок зміни обсягів даного виду ресурсів та за рахунок зміни ефективності використання цих ресурсів:

$$I = \frac{\Delta Q_e}{\Delta Q_r + \Delta Q_e} = \frac{(E_1 - E_0) \cdot R_0}{(R_1 - R_0) \cdot E_0 + (E_1 - E_0) \cdot R_0}, \quad (4)$$

де I — рівень інтенсифікації виробничого процесу на підприємстві (або за групою досліджуваних підприємств) у звітному періоді порівняно із попереднім (або іншим базовим) періодом за певним різновидом виробничих ресурсів, частки одиниці.

Використовуючи показник (4), можливо встановити, яким є тип розвитку виробничого процесу на підприємстві (підприємствах) за певним видом його ресурсів — переважно інтенсивним чи переважно екстенсивним. Дійсно, як випиває з виразу (4), у випадку, коли I перевищує 0,5, виробничий процес на підприємстві (підприємствах) за даним видом виробничих ресурсів є переважно інтенсивним, а у випадку коли I є меншим від 0,5, виробничий процес є переважно екстенсивним. При цьому, чим ближче значення показника (4) наближається до одиниці, тим більш високим є рівень інтенсифікації виробничого процесу на підприємстві (підприємствах).

Необхідно відзначити, що наведені вище висновки стосовно можливостей застосування показника (4) як міри інтенсифікації розвитку виробничого процесу за певним видом виробничих ресурсів є справедливими у випадку, коли прирости ΔQ_r та ΔQ_e є додатними.

У разі, коли загальний приріст обсягів виробництва продукції підприємством (групою підприємств) у звітному періоді порівняно із попереднім (або іншим базовим) періодом є додатним, але один із приростів ΔQ_r або ΔQ_e є від'ємним, то можливіми є такі дві ситуації:

- $\Delta Q_e > 0$, $\Delta Q_r < 0$, що свідчить про ресурсозберігаючий інтенсивний тип розвитку виробничого процесу на підприємстві (підприємствах), за якого ефективність ресурсу зростає одночасно із вивільненням його частини, однак при цьому обсяги виготовлення продукції збільшуються;
- $\Delta Q_e < 0$, $\Delta Q_r > 0$, що свідчить про ресурсовитратний екстенсивний тип розвитку виробничого процесу на підприємстві (підприємствах), за якого ефективність ресурсу зменшується одночасно із збільшенням його обсягів, однак при цьому обсяги виготовлення продукції збільшуються.

Враховуючи викладене вище, можливо запропонувати структурно-логічну схему оцінювання міри інтенсивності виробничого процесу на підприємстві за певним видом його ресурсів, яку наведено на рис. 1.

Використовуючи механізм, представлений на рис. 1, можливо розробити постійно діючу на підприємстві систему моніторингу його економічного розвитку, що, серед іншого, дозволить своєчасно виявляти негативні тенденції такого розвитку та розробляти заходи щодо їх усунення.

З метою апробації розроблених методичних заasad оцінювання рівня інтенсифікації виробничого процесу на підприємствах було утворено вибірку з тридцяти підприємств, які належать до трьох видів економічної діяльності. При цьому зазначений рівень було оцінено за даними 2021 року

в порівнянні із даними 2020 року за трьома видами виробничих ресурсів, а саме — за людськими ресурсами, основними засобами та матеріальними ресурсами. Тому показниками ефективності ресурсного забезпечення вступали відповідно виробіток, фондвіддача та матеріаловіддача.

Використовуючи формулу (4), було обчислено середній за досліджуваними підприємствами рівень інтенсифікації виробничого процесу на них (табл. 1).

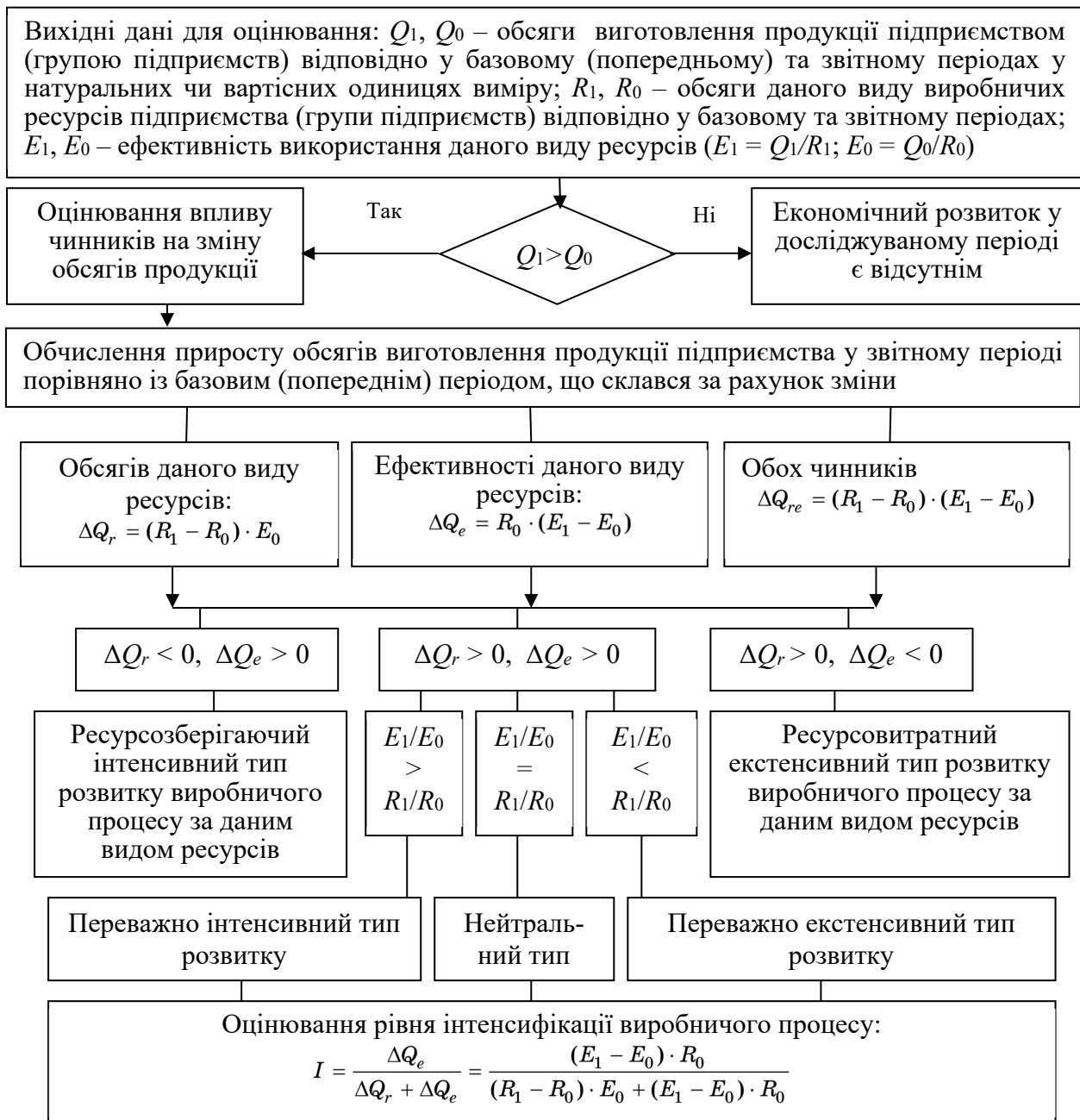


Рис. 1. Послідовність оцінювання міри інтенсифікації виробничого процесу на підприємстві (за групою досліджуваних підприємств) за певним видом виробничих ресурсів

Джерело: складено авторами

Таблиця 1

Середній за досліджуваними підприємствами рівень інтенсифікації виробничого процесу на них за видами економічної діяльності

Види ресурсів	Види економічної діяльності		
	Машинобудування	Харчосмакова промисловість	Виробництво будівельних матеріалів
1. Людські ресурси	0,49	0,57	0,38
2. Основні засоби	0,38	0,32	0,27
3. Матеріальні ресурси	0,18	0,26	0,22

Джерело: розраховано авторами

Як впливає з даних, представлених у табл. 1, за усіма досліджуваними видами економічної діяльності середній рівень інтенсифікації виробничого процесу є найвищим за людськими ресурсами, а найнижчим — за матеріальними. Водночас, лише за підприємствами харчосмакової промисловості і лише стосовно наявних у них людських ресурсів цей рівень у досліджуваному періоді перевищував 0,5.

Розподіл досліджуваних підприємств за типом динаміки обсягів виробництва продукції представлено у табл. 2.

Як впливає з даних, представлених у табл. 2, за усіма видами економічної діяльності та за усіма різновидами виробничих ресурсів переважна більшість досліджуваних підприємств характеризувалася або скороченням обсягів виробництва, або екстенсивним (переважно екстенсивним) типом економічного розвитку. Покращення цієї ситуа-

ції можливо лише на засадах підвищення рівня інтенсифікації виробничого процесу на більшості досліджуваних підприємств.

Висновки та перспективи подальших розвідок. З метою оцінювання рівня інтенсифікації виробничого процесу варто застосувати відношення приросту обсягів виробництва продукції підприємства за рахунок зростання ефективності використання певного виду його ресурсів до суми приростів обсягів виробництва продукції підприємства за рахунок зміни обсягів цих ресурсів та за рахунок зміни ефективності їх використання. Застосовуючи цей показник, можливо встановити, яким є тип розвитку виробничого процесу на підприємстві за певним видом його ресурсів — переважно інтенсивним чи переважно екстенсивним. Зокрема, якщо значення запропоновано показника перевищує 0,5, то виробничий процес на підприємстві за даним видом виробничих ресурсів є переважно

Таблиця 2

Розподіл досліджуваних підприємств за типом динаміки обсягів виробництва продукції

Види ресурсів	Тип динаміки обсягів виробництва продукції	Кількість підприємств		
		Машинобудування	Харчосмакова промисловість	Виробництво будівельних матеріалів
1. Людські ресурси	1.1. Скорочення вартісних обсягів виробництва продукції	3	2	2
	1.2. Інтенсивний або переважно інтенсивний тип розвитку	2	5	4
	1.3. Екстенсивний або переважно екстенсивний тип розвитку	3	5	4
2. Основні засоби	2.1. Скорочення вартісних обсягів виробництва продукції	3	2	2
	2.2. Інтенсивний або переважно інтенсивний тип розвитку	2	4	3
	2.3. Екстенсивний або переважно екстенсивний тип розвитку	3	6	5
3. Матеріальні ресурси	3.1. Скорочення вартісних обсягів виробництва продукції	3	2	2
	3.2. Інтенсивний або переважно інтенсивний тип розвитку	1	3	2
	3.3. Екстенсивний або переважно екстенсивний тип розвитку	4	7	6

Джерело: складено авторами

інтенсивним, а у випадку коли це значення є меншим за 0,5, то виробничий процес є переважно екстенсивним. Як показали результати проведеного емпіричного аналізу, за усіма досліджуваними видами економічної діяльності середній рівень інтенсифікації виробничого процесу є найвищим за людськими ресурсами, а найнижчим — за матеріальними. Водночас, лише за підприємствами харчосмакової промисловості і лише стосовно наявних у них людських ресурсів цей рівень у досліджуваному періоді перевищував 0,5. При цьому

переважна більшість підприємств характеризулася або скороченням обсягів виробництва, або екстенсивним (переважно екстенсивним) типом економічного розвитку. Покращення цієї ситуації можливо лише на засадах підвищення рівня інтенсифікації виробничого процесу на більшості досліджуваних підприємств. Подальші дослідження, повинні, серед іншого, передбачати розроблення теоретико-методичних засад оцінювання потенціалу підвищення рівня інтенсифікації виробничого процесу на підприємствах.

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. Lesynskiy 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, Is. 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. Nekrasova L. A., Khristova A. V. The formation of recourse-saving model of enterprise development. *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. Ja., & Mazur, I. M. (2017). Kompleksnyj pidkhd do zabezpechennja racionaljnogho vykorystannja energhetychnykh resursiv [The integrated approach to ensuring rational use of energy resources]. *Biznes Inform*, 1, 44–49 [in Ukrainian].
2. Ghryshko, V. A. (2010). Pokaznyky ta metody ocinjuvannja innovacijnogho potencialu mashynobudivnykh pidpryjemstv [Indices and methods estimation of innovative potential of machinebuilding enterprises]. *Shhid. Analitychno-informacijnyj zhurnal*, 7(107), 18–21 [in Ukrainian].
3. Ivanenko, O. V. (2012). Formuvannia potentsialu resursozberezhennja sotsialno-ekonomichnykh system [Formation of socioeconomic systems resource saving potential]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 8, 7–10 [in Ukrainian].
4. Lesynskiy, 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. № 6(1). S. 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.149942>.
5. Matviychuk, N. M. (2016). Prioritety realizatsii politiki energosberezhennja v Ukraine [Priorities implementation of energy saving policy in Ukraine]. *Economics and management*, 1, 97–100 [in Russian].
6. Nekrasova, L. A., & Khristova, A. V. (2017). The formation of recourse-saving model of enterprise development. *Ekonomika: realiji chasu*, 2 (30), 79–84.
7. Ortina, Gh. V. (2016). Modernizatsiia ta innovatsiunist yak napriamy antykrizovoho rozvytku pidpryjemstv realnoho sektora ekonomiky [Modernization and innovation as directions anti-crisis development of enterprises real sector]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 29–32 [in Ukrainian].

8. Politanska, O.L. (2009). Vplyv tekhnolohichnosti innovatsiinoi produktsii mashyno- ta pryladobuduvannia na ekonomichnu efektyvnist yii vyrobnytstva [The impact of technological innovation of machine and instrument engineering products on the economic efficiency of its production]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3 (69), 105–113 [in Ukrainian].

9. Sotnyk, I.M. (2010). Ekonomichne stymuljuvannja resursozberezhennja u konteksti stalogo rozvytku Ukrainy [Economical stimulation of resource saving in the context of sustainable development of Ukraine]. *Ekonomist*, 12, 72–75 [in Ukrainian].

10. Yemelyanov, O., Symak, A., Petrushka, T., Zahoretska, O., Kusiya, M., Lesyk, R., & Lesyk, L. (2019). Changes in Energy Consumption, Economic Growth and Aspirations for Energy Independence: Sectoral Analysis of Uses of Natural Gas in Ukrainian Economy. *Energies*, 12, 4724. doi: <https://doi.org/10.3390/en12244724>.

Колещук Орест Ярославович

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

Koleshchuk Orest

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0001-8995-5206

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

Гаврась Дмитро Русланович

*аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національного університету «Львівська політехніка»*

Havras Dmytro

*Post-Graduate Student of the Department
of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University*

Базарник Остап-Павло Романович

*студент Інституту економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»*

Bazarnyk Ostap-Pavlo

*Student of the Institute of Economics and Management
Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9411

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПРИ ДІАГНОСТУВАННІ ТЕХНІЧНОГО СТАНУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ

THE USE OF THE CAPITALIZATION METHOD IN DIAGNOSING THE TECHNICAL CONDITION OF FIXED ASSETS OF ENTERPRISES

Анотація. Отримання вірогідних даних про реальну залишкову вартість основних засобів підприємств та, відповідно, і про дійсний рівень технічного стану цих засобів є можливим із застосуванням методу капіталізації. Водночас, використання методу капіталізації з метою діагностування технічного стану основних засобів підприємств потребує попереднього розроблення науково обґрунтованих засад такого діагностування. Тому метою цієї статті є розроблення теоретичних засад використання методу капіталізації при діагностуванні технічного стану основних засобів підприємств.

Встановлено, що у процесі діагностування технічного стану основних засобів підприємств варто виділити два значення рівня зношення цих засобів, а саме: нормальний (припустимий) та мінімально можливий загрозливий. Зокрема, за другого рівня зношення підприємства не зможуть здійснити навіть просте відтворення основних засобів, використовуючи для цього майбутні потоки свого чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Показано, що використання методу капіталізації при діагностуванні технічного стану основних засобів підприємств повинно передбачати віднесення кожного елементу цих засобів до певної їх групи за рівнем їхнього зношення (до засобів з низьким, середнім або високим рівнями зношення) з урахуванням того, що як первісна, так і залишкова вартість основних засобів визначатимуться на засадах капіталізації чистого грошового потоку за ними. Побудовано моделі використання методу капіталізації при діагностуванні технічного стану основних засобів підприємств. Здійснено апробацію цих моделей на числовому матеріалі. Така апробація показала, що у загальному випадку не існує якоїсь константної величини загрозливого рівня зношення основних засобів підприємств, тобто навіть при дуже високому фактичному рівні їх зношення за певних умов цей рівень не буде загрозливим. Для того, щоб це відбулося, строк, який залишилося відпрацювати основним засобам, та ставка дисконту повинні бути достатньо великими. Запропоновані у цій статті теоретичні засади можуть бути використані підприємствами при плануванні оновлення їх основних засобів.

Ключові слова: основні засоби, підприємство, капіталізація, зношення, рівень зношення, технічний стан.

Summary. Obtaining reliable data on the real residual value of fixed assets of enterprises and, accordingly, on the actual level of technical condition of these assets is possible using the capitalization method. At the same time, the use of the capitalization method for the purpose of diagnosing the technical condition of the fixed assets of enterprises requires the preliminary development of scientifically based principles for such diagnosis. Therefore, the purpose of this article is to develop the theoretical basis for using the capitalization method in diagnosing the technical condition of the fixed assets of enterprises. It was established that in the process of diagnosing the technical condition of the fixed assets of enterprises, it is worth distinguishing two values of the level of depreciation of these assets, namely: normal (acceptable) and minimally possible threatening. In particular, at the second level, enterprises will not be able to carry out even a simple reproduction of fixed assets, using the future flows of their net income and depreciation deductions for this. It is shown that the use of the capitalization method in diagnosing the technical condition of the fixed assets of enterprises should provide for the assignment of each element of these assets to a certain group according to the level of their depreciation (to assets with low, medium or high levels of depreciation), taking into account the fact that both the original and the residual value of fixed assets will be determined on the basis of the capitalization of the net cash flow for them. Models for the use of the capitalization method in diagnosing the technical condition of the fixed assets of enterprises have been built. Approbation of these models was carried out on numerical material. Such testing showed that, in general, there is no constant value of the threatening level of depreciation of the fixed assets of enterprises, that is, even with a very high actual level of their depreciation under certain conditions, this level will not be threatening. In order for this to happen, the remaining term of the fixed assets and the discount rate must be large enough. The theoretical principles proposed in this article can be used by enterprises when planning the renewal of their fixed assets.

Key words: fixed assets, enterprise, capitalization, depreciation, level of depreciation, technical condition.

Постановка проблеми. Одним з найважливіших показників діяльності підприємства є його ринкова вартість. Цей показник надає узагальнюючу характеристику умов та результатів такої діяльності, слугує важливим індикатором ефективності та обґрунтованості господарських рішень, які ухвалюються власниками та менеджерами компанії. При цьому одним з найважливіших методів оцінювання ринкової вартості підприємств є метод капіталізації його очікуваних прибутків. За певних умов цей метод можливо застосувати і для оцінювання вартості окремих складників сукупних активів суб'єктів підприємництва, зокрема їх основних засобів. Це надасть змогу отримати вірогідні дані про їх реальну залишкову вартість та, відповідно, і про дійсний рівень технічного стану цих засобів. Водночас, використання методу капіталізації з метою діагностування технічного стану основних засобів підприємств потребує попереднього розроблення науково обґрунтованих засад такого діагностування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Проблема оцінювання та управління як загальною вартістю підприємств, так і вартістю окремих їх активів розглядалася у працях багатьох науковців. Зокрема, вагомий внесок у вирішення цієї проблеми зробили такі вчені, як О.В. Дейнека [1], О.Г. Денисюк [2], З.О. Коваль [3], А.М. Кулик [4], І.О. Максименко [5], Н.А. Мамонтова [6], С.І. Тарасенко [7], О.О. Хімїон [8], Н.А. Чугрій [9], Ю.Г. Шишова [10] та ін. Цими та іншими дослідниками було визначено механізми формування вартості підприємств, розроблено методи її оцінювання та запропоновано інструменти підвищення ринкової вартості компаній. На окрему увагу заслуговують також і наукові праці, в яких досліджуються головні чинники, які справляють вплив на ринкову вартість підприємств, зокрема такі чинники, як ризикованість господарської діяльності [11] та структура джерел її фінансового забезпечення [12]. Водночас, теоретичні засади використання методу капіталізації при діагностуван-

ні технічного стану основних засобів підприємств на теперішній час не є повністю розробленими, що зумовлює потребу в подальшому дослідженні цього питання.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є розроблення теоретичних засад використання методу капіталізації при діагностуванні технічного стану основних засобів підприємств. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких головних завдань: визначення рівнів зношення основних засобів; побудова моделей використання методу капіталізації при діагностуванні технічного стану основних засобів підприємств; здійснення апробації цих моделей на числовому матеріалі.

Виклад основного матеріалу. Наявність на підприємствах одночасно різних видів основних засобів, які характеризуються різним рівнем їхнього зношення, зумовлює необхідність виконання усередненого оцінювання цього рівня за усіма основними засобами кожного підприємства. Зазначене оцінювання дає змогу встановити загальний ступінь фізичного та морального зношення усієї сукупності основних засобів досліджуваних компаній та визначити вплив рівня такого зношення на ефективність їх господарської діяльності. Зокрема, необхідно надати відповідь на запитання про те, наскільки небезпечним для ефективного функціонування підприємств є наявний рівень зношення їх засобів праці.

При цьому потрібно одночасно оцінити низку інших моментів, до найважливіших з яких варто віднести такі:

- 1) здатність досліджуваних підприємств забезпечувати в майбутньому отримання належних обсягів фінансово-економічних результатів від провадження своєї операційної діяльності (зокрема, доходів від реалізації продукції та прибутку);
- 2) можливості підприємств забезпечити необмежену в часі тривалість свого функціонування;
- 3) можливості досліджуваних підприємств забезпечувати відтворення основних засобів виключно за рахунок власних джерел коштів, тобто не залучаючи додаткові кошти із зовнішніх їх джерел, зокрема, грошові засоби, отримані у вигляді позик чи внесків сторонніх осіб у збільшення статутного капіталу.

Відповідно, у процесі діагностування технічного стану основних засобів підприємств варто виділити два значення рівня зношення цих засобів, а саме: нормальний (припустимий) рівень, за якого підприємства можуть забезпечувати просте відтворення своїх основних засобів, використовуючи для цього лише майбутній потік амортизаційних відрахувань на їхню реновацію, та мінімально можливий загрозовий рівень, за якого підприємства не зможуть здійснити навіть просте відтворення основних засобів, використовуючи для цього майбутні потоки свого чистого

прибутку та амортизаційних відрахувань. Тоді можливо виділити три такі похідні рівні зношення основних засобів підприємства: низький, величина якого не перевищує нормальний (припустимий) рівень зношення засобів праці; середній, величина якого перевищує нормальний (припустимий) рівень зношення основних засобів, але є меншою загрозового рівня їх зношення; високий, величина якого дорівнює або перевищує загрозовий рівень зношення.

Залежно від того, яким рівень зношення основних засобів є на теперішній момент часу, дії підприємства щодо його нормалізації повинні бути різними. Якщо рівень зношення є низьким, то компанії для забезпечення простого відтворення її основних засобів може бути достатньо використовувати лише амортизаційні відрахування. Якщо ж рівень зношення засобів праці є середнім, то за такого випадку підприємство, якщо воно прагне забезпечити принаймні просте відтворення основних засобів, повинно, окрім амортизаційних відрахувань, використати з метою фінансування оновлення засобів праці і частину свого майбутнього прибутку і завдання полягає у визначенні її величини. Якщо ж рівень зношення основних засобів є високим, то тоді у підприємства існує два варіанти дій: або інтенсифікувати вкладання власних коштів в оновлення засобів праці (тоді рівень зношення з часом може зменшитися, але простого відтворення основних засобів досягти не вдасться), або, окрім власних джерел коштів, залучити також і зовнішні джерела (насамперед, банківський кредит) для фінансування широкомасштабної програми здійснення заміни застарілих основних засобів.

Своєю чергою, для отримання вірогідних даних про параметри загрозового рівня зношення основних засобів певного підприємства варто скористатися методом капіталізації. За таких умов рівень зношення основних засобів підприємства визначатиметься за їх ринковою вартістю, тобто як результат зіставлення ринкової величини зношення засобів праці та ринкової первісної вартості цих засобів. Тоді підприємство встигне нагромадити потрібну суму коштів для своєчасної заміни певного елемента засобів праці, фінансуючи цю заміну за рахунок чистого грошового потоку (суми прибутку та амортизаційних відрахувань) від експлуатації цього елемента впродовж проміжку часу, який залишився до припинення його функціонування, якщо буде виконуватися така нерівність:

$$Z_i \cdot (1 + \partial)^{T-i} \geq P, \quad (1)$$

де Z_i — залишкова ринкова вартість певного елемента основних засобів, який фактично відпрацював i років, грошових одиниць; ∂ — ставка дисконту, частки одиниці; T — загальний

ефективний строк експлуатації даного елементу засобів праці, років; Π — первісна ринкова вартість цього елементу, грошових одиниць.

Перетворивши нерівність (1) у рівність, можливо визначити вираз для встановлення значення загрозового рівня зношення певного елементу основних засобів:

$$P_i = 1 - \frac{Z_i}{\Pi} = 1 - \frac{1}{(1 + \partial)^{T-i}}, \quad (2)$$

де P_i — значення загрозового рівня зношення певного елементу основних засобів, який відпрацював i років, за його ринковою вартістю, частки одиниці.

Таким чином, використовуючи формулу (2), можливо встановити такий рівень зношення основних засобів, перевищення якого не дасть під-

приємству змогу нагромадити необхідну суму коштів для здійснення своєчасної заміни цих засобів за рахунок чистого грошового потоку від їхньої експлуатації, що надходить впродовж усіх років, які залишилися цим основним засобом функціонувати.

Необхідно відзначити, що вираз (2) можна подати і у термінах математичного аналізу. Тоді цей вираз набуде такого вигляду:

$$P_i = 1 - e^{-(T-i)\partial}, \quad (3)$$

де e — основа натуральних логарифмів.

З виразу (3) безпосередньо впливають такі аналітичні залежності:

$$\partial = \left(\frac{1}{T_s} \right) \cdot \ln \left(\frac{1}{1 - P_i} \right); \quad (4)$$

Таблиця 1

Величина загрозового рівня зношення елементу основних засобів залежно від ставки дисконту та тривалості часу, який залишилося цьому елементу функціонувати

Ставка дисконту	Тривалість часу, який залишилося відпрацювати певному елементу основних засобів, років									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,05	0,049	0,095	0,139	0,181	0,221	0,259	0,295	0,330	0,362	0,394
0,1	0,095	0,181	0,259	0,330	0,394	0,451	0,503	0,551	0,593	0,632
0,15	0,139	0,259	0,362	0,451	0,528	0,593	0,650	0,699	0,741	0,777
0,2	0,181	0,330	0,451	0,551	0,632	0,699	0,753	0,798	0,835	0,865
0,25	0,221	0,394	0,528	0,632	0,714	0,777	0,826	0,865	0,895	0,918

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 2

Значення ставки дисконту, за якої досягається загрозовий рівень зношення (ЗРЗ) певного елементу основних засобів, залежно від величини цього рівня та тривалості часу, який залишилося функціонувати цьому елементу

ЗРЗ	Тривалість часу, який залишилося відпрацювати певному елементу основних засобів, років									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,50	0,693	0,347	0,231	0,173	0,139	0,116	0,099	0,087	0,077	0,069
0,60	0,916	0,458	0,305	0,229	0,183	0,153	0,131	0,115	0,102	0,092
0,70	1,204	0,602	0,401	0,301	0,241	0,201	0,172	0,151	0,134	0,120
0,80	1,609	0,805	0,537	0,402	0,322	0,268	0,230	0,201	0,179	0,161
0,90	2,303	1,151	0,768	0,576	0,461	0,384	0,329	0,288	0,256	0,230

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 3

Значення тривалості часу, який залишилося відпрацювати елементу основних засобів, за якого досягається загрозовий рівень зношення (ЗРЗ) цього елементу, залежно від величини даного рівня та ставки дисконту

ЗРЗ	Ставка дисконту, частки одиниці									
	0,05	0,07	0,09	0,11	0,13	0,15	0,17	0,19	0,21	
0,50	13,86	9,90	7,70	6,30	5,33	4,62	4,08	3,65	3,30	
0,60	18,33	13,09	10,18	8,33	7,05	6,11	5,39	4,82	4,36	
0,70	24,08	17,20	13,38	10,95	9,26	8,03	7,08	6,34	5,73	
0,80	32,19	22,99	17,88	14,63	12,38	10,73	9,47	8,47	7,66	
0,90	46,05	32,89	25,58	20,93	17,71	15,35	13,54	12,12	10,96	

Джерело: розраховано авторами

$$T_s = \left(\frac{1}{\partial}\right) \cdot \ln\left(\frac{1}{1 - P_i}\right), \quad (5)$$

де T_s — кількість років, які залишилося відпрацювати певному елементу основних засобів підприємства ($T_s = T - i$); \ln — позначка натурального логарифму.

Кількісну ілюстрацію залежностей (3), (4) та (5) наведено відповідно у табл. 1, табл. 2 та табл. 3.

Як впливає з даних, наведених у табл. 1–3, у загальному випадку не існує якоїсь константної величини загрозового рівня зношення основних засобів підприємств, тобто навіть при дуже високому фактичному рівні їх зношення (наприклад, 90%) за певних умов цей рівень не буде загрозовим (для цього строк, який залишилося відпрацювати основним засобам, та ставка дисконту повинні бути достатньо великими).

Таким чином, використання методу капіталізації при діагностуванні технічного стану основних засобів підприємств повинно передбачати віднесення кожного елементу цих засобів до певної їх групи за рівнем їхнього зношення (до засобів з низьким, середнім або високим рівнями зношення) з урахуванням того, що як первісна, так і залишкова вартість основних засобів визначатимуться на засадах капіталізації чистого грошового потоку за ними.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У процесі діагностування технічного стану основних засобів підприємств варто виділити два значення рівня зношення цих засобів, а саме: нормальний (припустимий) рівень, за якого підприємства можуть забезпечувати просте відтворення своїх основних засобів, використовуючи

для цього лише майбутній потік амортизаційних відрахувань на їхню реновацію, та мінімально можливий загрозовий рівень, за якого підприємства не зможуть здійснити навіть просте відтворення основних засобів, використовуючи для цього майбутні потоки свого чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Тоді можливо виділити три такі похідні рівні зношення основних засобів підприємства: низький, величина якого не перевищує нормальний (припустимий) рівень зношення засобів праці; середній, величина якого перевищує нормальний (припустимий) рівень зношення основних засобів, але є меншою загрозового рівня їх зношення; високий, величина якого дорівнює або перевищує загрозовий рівень зношення. Для отримання вірогідних даних про параметри загрозового рівня зношення основних засобів підприємств варто скористатися методом капіталізації. За таких умов рівень зношення основних засобів підприємства визначатиметься за їх ринковою вартістю, тобто як результат зіставлення ринкової величини зношення засобів праці та ринкової первісної вартості цих засобів. При цьому у загальному випадку не існує якоїсь константної величини загрозового рівня зношення основних засобів підприємств, тобто навіть при дуже високому фактичному рівні їх зношення (наприклад, 90%) за певних умов цей рівень не буде загрозовим (для цього строк, який залишилося відпрацювати основним засобам, та ставка дисконту повинні бути достатньо великими). Подальші дослідження повинні передбачати, серед іншого, урахування чинника ризикованості господарської діяльності підприємств при встановленні значення загрозового рівня зношення їх основних засобів.

Література

1. Дейнека О. В., Дехтяр Н. А., Пігуль. Є. І. Актуальні питання управління вартістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 240–245.
2. Денисюк О. Г. Максимізація вартості підприємства як результат ефективного управління персоналом. *Вісник ЖДТУ*. Серія: Економічні науки. 2016. № 1(75). С. 70–77.
3. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 348–357.
4. Кулик А. М., Корецька О. В. Формування системи факторів вартості підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24. С. 112–116.
5. Максименко І. О., Бокій В. І. Ринкова вартість підприємства як результат реалізації його економічного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. № 3 (1). С. 192–221.
6. Мамонтова Н. А. Побудова системи управління вартістю компанії. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 1(103). С. 21–26.
7. Тарасенко С. І. Формування системи факторів вартості підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 80. С. 149–153.
8. Хімїон О. О. Теоретичні і методичні засади оцінки управління вартістю компанії. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5(107). С. 150–158.
9. Чугрій Н. А. Роль нематеріальних активів у капіталізації вартості підприємств: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5 (67). С. 204–210.

10. Шишова Ю.Г., Костель М.В. Вартісно-орієнтоване управління підприємствами в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі методу вартісних розривів. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 206–214.
11. 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>.
12. Yemelyanov O., Petrushka T., Symak A., Trevoho O., Turylo A., Kurylo O., Danchak L., Symak D., Lesyk L. Microcredits for Sustainable Development of Small Ukrainian Enterprises: Efficiency, Accessibility, and Government Contribution. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(15). P. 6184. doi: <https://doi.org/10.3390/su12156184>.

References

1. Dejneka, O. V., Dekhtiar, N. A., & Pihul', Ye. I. (2017). Aktual'ni pytannia upravlinnia vartistiu pidpriemstva [Topical issues of value based management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 12, 240–245 [in Ukrainian].
2. Denysiuk, O. H. (2016). Maksymizatsiia vartosti pidpriemstva iak rezul'tat efektyvnoho upravlinnia personalom [Maximizing the value of the enterprise as a result of effective personnel management]. *Visnyk ZhDT U. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1(75), 70–77 [in Ukrainian].
3. Koval', Z. O. (2011). Otsiniuvannia efektyvnosti vartisno-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvom v ekosystemi innovatsij [Evaluating the effectiveness of value-oriented enterprise management in the innovation ecosystem]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'viv's'ka politekhnika»*, 714, 348–357 [in Ukrainian].
4. Kulyk, A. M., & Korets'ka, O. V. (2017). Formuvannia systemy faktoriv vartosti pidpriemstva [Formation of the system of enterprise cost factors]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut»*, 24, 112–116 [in Ukrainian].
5. Maksymenko, I. O., & Bokij, V. I. (2008). Rynkova vartist' pidpriemstva iak rezul'tat realizatsii joho ekonomichnoho potentsial [The market value of the enterprise as a result of realizing its economic potential]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 3 (1), 192–221 [in Ukrainian].
6. Mamontova, N. A. (2010). Pobudova systemy upravlinnia vartistiu kompanii [Management of company value in the conditions of economic instability]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 1(103), 21–26 [in Ukrainian].
7. Tarasenko, S. I. (2006). Formuvannia systemy faktoriv vartosti pidpriemstva [Formation of the system of enterprise value factors]. *Kul'tura narodov Prychernomor'ia*, 80, 149–153 [in Ukrainian].
8. Khimion, O. O. (2010). Teoretychni i metodychni zasady otsinky upravlinnia vartistiu kompanii [Theoretical and methodical principles of evaluating company value management]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 5(107), 150–158 [in Ukrainian].
9. Chuhrij, N. A. (2018). Rol' nematerial'nykh aktyviv u kapitalizatsii vartosti pidpriemstv: zarubizhnyj dosvid ta vitchyzniani realii [The role of intangible assets in the capitalization of the value of enterprises: foreign experience and domestic realities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 5 (67), 204–210 [in Ukrainian].
10. Shyshova, Yu. H., & Kostel, M. V. (2013). Vartisno-orientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh ekolohoorientovanoho rozvytku na osnovi методу vartisnykh rozryviv [Cost oriented enterprise management under conditions of ecology oriented development on the basis of the cost fracture method]. *Problemy ekonomiky*, 4, 206–214 [in Ukrainian].
11. Lesinskiy, V., Yemelyanov, O., Zarytska, O., Symak, A., Koleshchuk, O. (2018). Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6, 1, 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.149942>.
12. Yemelyanov, O., Petrushka, T., Symak, A., Trevoho, O., Turylo, A., Kurylo, O., Danchak, L., Symak, D., & Lesyk, L. (2020). Microcredits for Sustainable Development of Small Ukrainian Enterprises: Efficiency, Accessibility, and Government Contribution. *Sustainability*, 12(15), 6184. doi: <https://doi.org/10.3390/su12156184>.

УДК 330.341(477)

Ліба Наталія Степанівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу
Мукачівський державний університет*

Liba Nataliia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation and Marketing
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0001-7053-8859

Баланюк Іван Федорович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Balanyuk Ivan

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
Prykarpattia National University named after Vasyl Stefanyk*

ORCID: 0000-0002-8320-6383

Турянчик Юрій Васильович

*аспірант спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Мукачівського державного університету*

Turyanchyk Yuriy

*Graduate Student of Spe. cialty 076 «Entrepreneurship and trade»
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0000-0826-3161

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9346

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

INVESTMENT ACTIVITIES OF BUSINESS SUBJECTS IN CRISIS CONDITIONS

Анотація. Вступ. Питання визначення шляхів повоєнного розвитку економіки України на сьогоднішній день набуває все більшої актуальності. І одним з найбільш проблемних є питання залучення достатнього обсягу фінансових ресурсів. В цьому контексті, теза про необхідність посилення інвестиційної активності суб'єктів підприємництва в кризових умовах можна визначити як пріоритетну та таку, що потребує глибокого та ґрунтовного дослідження.

Метою статті є обґрунтування концептуальних підходів до активізації інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в кризових умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні матеріали щодо інвестиційної діяльності; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, спрямовані на дослідження інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва.

В процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики напрямів інвестиційної діяльності як чинника соціально-економічного розвитку країни); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення етапів інвестиційної діяльності); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. За результатами проведеного дослідження діяльності суб'єктів підприємництва в Україні в умовах повномасштабного вторгнення РФ можна констатувати, що впродовж останніх місяців спостерігається посилення зацікавленості бізнесу в розгортанні власної економічної діяльності. Ці позитивні тенденції потребують негайного перегляду умов здійснення суб'єктами підприємництва інвестиційної діяльності та формування дієвих стимулів задля стрімкого

залучення інвестиційного капіталу. Безумовно, найбільш вагомим чинником прискорення інвестиційної діяльності суб'єктами підприємництва є припинення війни, проте вже зараз потрібно вирішувати і блок інших важливих проблем – удосконалення інвестиційного законодавства, усунення бюрократичних перешкод, стимулювання залучення іноземних інвестицій, покращення інвестиційних умов, принаймні у регіонах країни, які віддалені від зони активних бойових дій.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на трансформацію українського законодавства стосовно стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в кризових умовах.

Ключові слова: суб'єкти підприємництва, інвестиційна діяльність, етапи інвестиційної діяльності, військові дії.

Summary. Introduction. The question of determining the ways of post-war economic development of Ukraine is becoming more and more relevant today. And one of the most problematic is the issue of attracting sufficient financial resources. In this context, the thesis about the need to increase the investment activity of economic entities in the crisis can be defined as a priority and one that requires deep and thorough research.

The purpose of the article is to substantiate the conceptual approaches to intensifying the investment activity of economic entities in the crisis.

Materials and methods. The research materials are: 1) statistical materials on investment activity; 2) works of domestic and foreign authors aimed at researching the investment activity of economic entities.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the areas of investment activity as a factor of the country's socio-economic development); formalization, analysis and synthesis (to determine the stages of investment activity); logical generalization of results (formulation of conclusions).

The results. According to the results of the study of the activities of business entities in Ukraine in the conditions of the full-scale invasion of the Russian Federation, it can be stated that in recent months there has been an increase in the interest of businesses in developing their own economic activities. The mentioned positive trends require an immediate review of the conditions of investment activity of economic entities and the formation of effective incentives for the rapid attraction of investment capital. Undoubtedly, the most significant factor in revitalizing the investment activity of business entities is the end of the war, but a block of other important problems must be solved now – improvement of investment legislation, elimination of bureaucratic obstacles, stimulation of attracting foreign investments, improvement of investment conditions, at least in the regions of the country that are distant from zones of active hostilities.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the transformation of the legislation of Ukraine regarding the stimulation of investment activities of business entities in crisis conditions.

Key words: economic entities, investment activity, stages of investment activity, military actions.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день все більшої актуальності набуває питання визначення шляхів повоєнного відновлення України та варіантів формування та використання відповідних фінансових ресурсів. В цьому контексті, теза про необхідність посилення інвестиційної активності суб'єктів підприємництва в кризових умовах можна визначити як одну з найбільш вагомих та таких, що потребує глибокого та ґрунтовного дослідження. Загалом інвестиційна складова відбудови економіки країни повинна бути спрямована на пошук варіантів не просто механічного повернення до довоєнного стану, а зорієнтована на її повноцінну розбудову та посилення конкурентних переваг в умовах поглиблення інтеграції до Європейського співтовариства на засадах сталого розвитку.

В окремих регіонах України вже набуто практичний досвід у вирішенні локальних та регіональних ринкових проблем за рахунок посилення інвестиційної активності суб'єктів підприємництва. Обґрунтовано, що надія на відновлення економіки країни після переможного завершення військового конфлікту на принципах посилення інвестиційної активності суб'єктів підприємництва є цілком реальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи інвестиційної діяльності

трансформувалися під впливом змін теоретичних концепцій. Представники класичної концепції наголошували на матеріальній основі інвестиційної діяльності. Так, А. Сміт (Adam Smith) не використовує термін інвестування, проте саме поняття капітал науковець визначає як майно, від якого власник очікує отримати дохід. Власник капіталу може «...використовувати отримані кошти як капітал або як запаси, використовуючи на безпосереднє споживання. Якщо він використовує їх як капітал, він вживає їх на утримання продуктивних робітників, які відтворюють їх вартість з деяким прибутком» [2]. Зміст інвестиційної діяльності, або руху капіталу, на думку Сміта, може здійснюватися за наступними напрямками: «...він може, по-перше, вживатися на добування сирого продукту, потрібного щорічно суспільству для його споживання і потреб; він може, по-друге, вживатися на вичинку та переробку цього сирого продукту для безпосереднього використання та споживання; по-третє, він може вживатися на перевезення сирих або готових продуктів з тих місць, де вони є в надлишку, в місця, де їх бракує; нарешті, по-четверте, він може вживатися на поділ тих і інших продуктів на такі малі партії, які відповідають потребам їх споживачів» [2]. Отже,

автор виокремлює виробничу та невиробничу сфери економічної діяльності та визначає можливості використання інвестицій на просте та розширене відтворення, на розвиток інфраструктури.

Дж. С. Міль (John Stuart Mill), сформулював такі основні теореми капіталу: перша — розмір промисловості обмежений розміром капіталу, тому кожне збільшення капіталу дає можливість збільшити кількість зайнятих у промисловості і цьому зростанню немає меж; друга теорема — капітал є результатом заощаджень; третя теорема — не дивлячись на те що капітал заощаджується і складає результат цих заощаджень, від також і споживається [3].

Споживання капіталу відбувається на «...засоби виробництва або машини, які зношуються від споживання... наступна частина виплачується виробничим працівникам... Людина, яка заощаджує ... тримала на роботі людей, відновлювала зношені продукти, і у результаті працівники з надлишком відтворили ту кількість продуктів, які спожили. Ця операція може відбуватися нескінчену кількість раз, повторюватися без нового збереження, потому один раз зроблене заощадження стає фондом, яке може утримувати протягом тривалого часу визначену кількість працівників, які відтворюють продукт з прибутком» [3]. Тим самим Дж. С. Міль описує зміст інвестиційної діяльності.

Представники неокласичної концепції (І. Фішер (Irving Fisher), А. Пігу (Arthur Cecil Pigou), Р. Хоутри (Ralph George Hawtrey)), підкреслювали важливість інвестиційної діяльності задля забезпечення економічного розвитку. Основна увага зосереджувалася на дослідженні мікроекономічних аспектів інвестиційної діяльності та ролі суб'єктивних характеристик інвесторів.

У концепції Дж. М. Кейнса (John Maynard Keynes), саме інвестиції, а не заощадження є чинниками змін в доходах. Поняття інвестицій науковець визначав як «...приріст цінності капітального майна в результаті виробничої діяльності за певний період» [4]. На його думку, при збільшенні обсягу інвестицій формується економічний ефект мультиплікатора, зміст якого полягає в тому, що при збільшенні інвестицій відбувається збільшення національного доходу суспільства, причому на величину більшу, ніж початкове зростання інвестицій [4]. Дж. М. Кейнс також вивів психологічний закон, за яким, коли відбувається приріст загальної суми інвестицій, дохід збільшується на суму, більшу приросту інвестицій.

Сучасні підходи до визначення особливостей інвестиційної діяльності передбачають врахування особливостей виробничих відносин, їх відтворення, дослідження переліку можливих суб'єктів та об'єктів інвестиційної діяльності, джерел залучення необхідних ресурсів.

Губський В. В. зазначає, що сучасна інвестиційна діяльність це багатостороння діяльність всіх

учасників інвестиційного ринку з приводу нарощування капіталу, яка безпосередньо пов'язана з динамічним розвитком національної економіки [6].

Ковтун Н. В. визначає інвестиційну діяльність як «...сукупність заходів та послідовних практичних дій з боку суб'єктів інвестування, що пов'язані з реалізацією інвестиційних намірів з метою отримання доходу. На рівні окремих суб'єктів інвестиційна діяльність реалізується через інвестиційний процес, який можна визначити як процес, пов'язаний із прийняттям рішень щодо вибору обсягів, форм, напрямів і термінів інвестування з метою ефективного вкладання ресурсів» [7].

Метою статті є обґрунтування концептуальних підходів до активізації інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в кризових умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні матеріали щодо інвестиційної діяльності; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, спрямовані на дослідження інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва.

В процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики напрямів інвестиційної діяльності); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення етапів інвестиційної діяльності); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Інвестиційна діяльність — це складний, різноманітний, багаторівневий та послідовний процес дій суб'єктів щодо здійснення інвестицій з метою отримання доходу або досягнення соціального та екологічного ефекту [1].

Розглядаючи інвестиційну діяльність суб'єктів підприємництва, можна виділити основні чинники, які мають вплив на її ефективність:

- забезпеченість інвестиційними ресурсами;
- інфраструктура;
- привабливість для інвесторів;
- інвестиційний потенціал;
- податкова система;
- ефективність соціальної та економічної політики.

Перших два чинники характеризують внутрішні можливості країни щодо стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва. Забезпеченість інвестиційними ресурсами, їх якісні та кількісні характеристики, а також стан транспортної, логістичної, соціальної та природоохоронної інфраструктури формують наступний чинник — привабливість країни для інвесторів.

Окремим чинником, який визначає стратегічні можливості для забезпечення соціально-економічного розвитку та пожвавлення інвестиційної активності є інвестиційний потенціал. Це досить широке поняття, яке визначається сукупними можливостями соціо-еколого-економічної системи країни, стимулювати зростання обсягів інвестиційної діяльності в напрямках і масштабах,

визначених соціально-економічною політикою [8–9].

Наступні два чинники визначаються участю держави, як активного учасника інвестиційної діяльності. Державний вплив формується шляхом прийняття законодавчих актів і нормативних положень щодо регулювання інвестиційної діяльності; проведення конкурсних відборів інвестиційних проектів для фінансування за рахунок бюджетних коштів; участі держави як активного учасника інвестиційної діяльності.

Серед пріоритетів, які визначають державний вплив на впровадження інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва виділяють: підтримку державою інвестиційних проектів, які мають соціальний характер; дієва законодавча база для суб'єктів інвестиційного ринку; лояльність державних органів при здійсненні інвестиційних операцій.

Держава має контролювати цільове використання бюджетних коштів; визначати склад, ставки, порядок та терміни сплати податків, що надходять до регіонального бюджету; сприяти в виділенні земельних ділянок й виробничих майданчиків суб'єктам інвестиційної діяльності; надавати допомогу в оформленні прав власності; сприяти вирішенню спірних питань, які виникають в ході реалізації інвестиційних проектів.

Отже, *інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва — це процес, який протікає в єдиній макроекономічній системі, пов'язаний з багатьма іншими інтегрованими в єдиний простір економічними підсистемами, і визначений як система відносин метою якої є забезпечення соціально-економічного розвитку країни.*

На наш погляд, в загальному вигляді інвестиційну діяльність суб'єктів підприємництва можна визначити як етапи руху інвестицій в різних формах і на різних рівнях, що виражає відносини, що виникають між його учасниками при формуванні та використанні інвестиційних ресурсів (рис. 1).

На першому і другому етапах необхідно визначити мету і напрям інвестиційної діяльності. Метою інвестиційної діяльності є або отримання прибутку, або отримання соціального і екологічного ефекту, а в ідеалі — поєднання цих цілей.

Напрями інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 2):

1. Перший напрям інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва пов'язано з відновленням та підтриманням діючих виробничих потужностей, тобто спрямуванням інвестицій на забезпечення простого відтворення. Окрім цього вагомим є формування інвестицій у напрямі забезпечення розширеного відтворення, тобто зростання кіль-

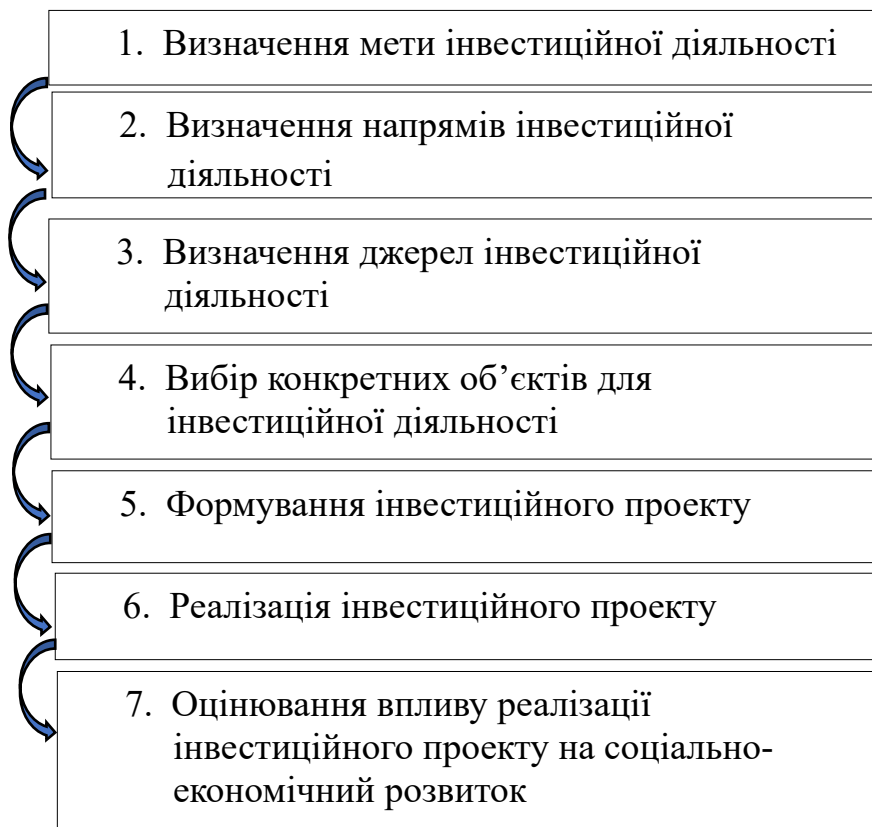


Рис. 1. Етапи інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва
Джерело: сформовано авторами

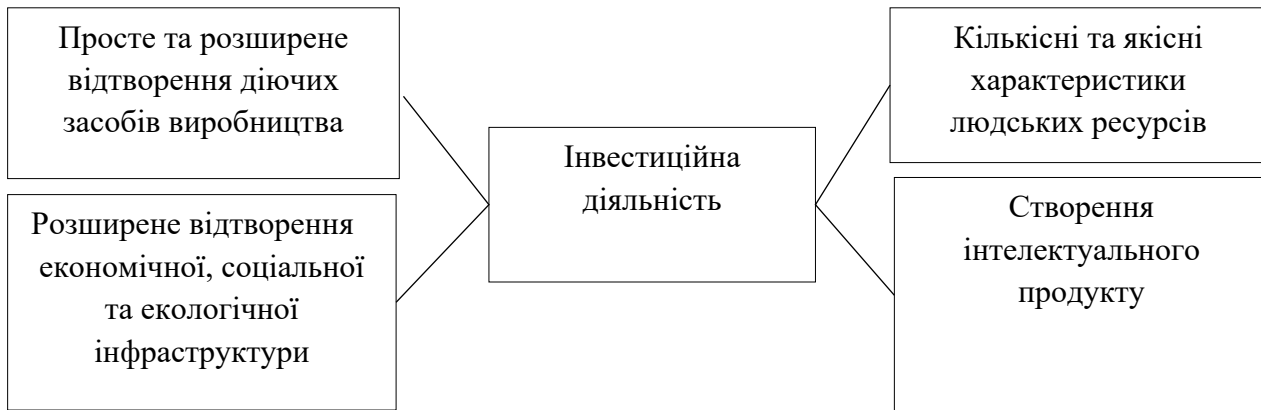


Рис. 2. Напрями інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва

Джерело: сформовано авторами

кісних та покращення якісних характеристик засобів виробництва, основних засобів та існуючих матеріальних цінностей.

2. Другий напрям пов'язано з забезпеченням розширеного відтворення економічної, соціальної та екологічної інфраструктури. Це спрямування інвестиційних ресурсів на забезпечення розвитку інфраструктури, пов'язаної з виробництвом матеріальних послуг (транспорт, зв'язок, торгівля, комунальні послуги, побутові послуги) та нематеріальних благ (освіта, медицина, культура).

3. Третій напрям поєднує інвестиційну діяльність суб'єктів підприємництва спрямовану на розвиток демографічних процесів, а також на покращення якісних характеристик людських ресурсів (рівня освіти, структури населення за освітніми характеристиками тощо).

4. Четвертий напрям пов'язано з визнанням саме інтелектуального продукту. Цей напрям характеризується спрямуванням інвестиційних ресурсів суб'єктів підприємництва на розвиток наукомістких видів економічної діяльності, або створення відповідних умов для розвитку суб'єктів економічної діяльності у напрямі інноваційних видів діяльності.

Подальші два етапи інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва пов'язано з пошуком коштів для інвестиційної діяльності (джерел інвестування) та визначенням об'єктів інвестиційної діяльності. На п'ятому етапі відбираються певні проекти для інвестиційної діяльності, розробляється супровідна документація, планується прибуток від використання об'єкта інвестиційної діяльності. Шостий етап — реалізація інвестиційного проекту, відшкодування вкладених в проект коштів, отримання прибутку, соціального ефекту. Загальні висновки щодо ефективності та результативності інвестиційної діяльності узагальнюються на останньому, сьомому етапі шляхом оцінювання впливу реалізації інвестиційного проекту на соціально-економічний розвиток регіону.

Існуюча статистична інформація свідчать про те, що суб'єкти підприємництва в Україні серйозно постраждали від війни. Практично кожний п'ятий станом на квітень 2022 року припинив свою діяльність. Ситуація поступово покращується, оскільки все більше суб'єктів підприємництва адаптуються до нового середовища та відновлюють свою діяльність [10]. Станом на кінець 2022 року кількість суб'єктів підприємництва, які розпочали свою роботу перевищувала кількість закритих (рис. 3).

У 2023 році ситуація значно покращується. Лише протягом вересня 2023 року було створено 35587 нових суб'єктів підприємництва (рис. 4). Це значно вище показників, які були характерними не тільки до повномасштабного вторгнення, але й загалом за останні три роки. Найбільшу кількість суб'єктів створено у таких галузях економіки як торгівля, сфера послуг та громадське харчування.

Практично п'яту частину нових суб'єктів підприємництва створено на Київщині.

Значно змінюється і характер проблем, з якими стикаються суб'єкти підприємництва в процесі діяльності: якщо у вересні 2022 року, за даними досліджень бізнесу в Україні проведеного агентством Advanter Group, серед трьох основних перешкод для відновлення бізнесу були відсутність достатнього обсягу капіталу (51,2% опитаних), недостатня кількість кваліфікованих працівників (17,4% опитаних) та непередбачувані дії держави (34,8% опитаних), то у вересні 2023 року він змінився — непередбачувані дії держави (47,7% опитаних), недостатня кількість кваліфікованих працівників (34,3% опитаних), а про відсутність достатнього обсягу капіталу наголосили лише 30% опитаних.

Отже, недостатній обсяг фінансових ресурсів протягом всього періоду військових дій є однією з ключових проблем для суб'єктів підприємства. У чинному Законі України «Про інвестиційну діяльність» (ст. 21) [1] запровадження умов

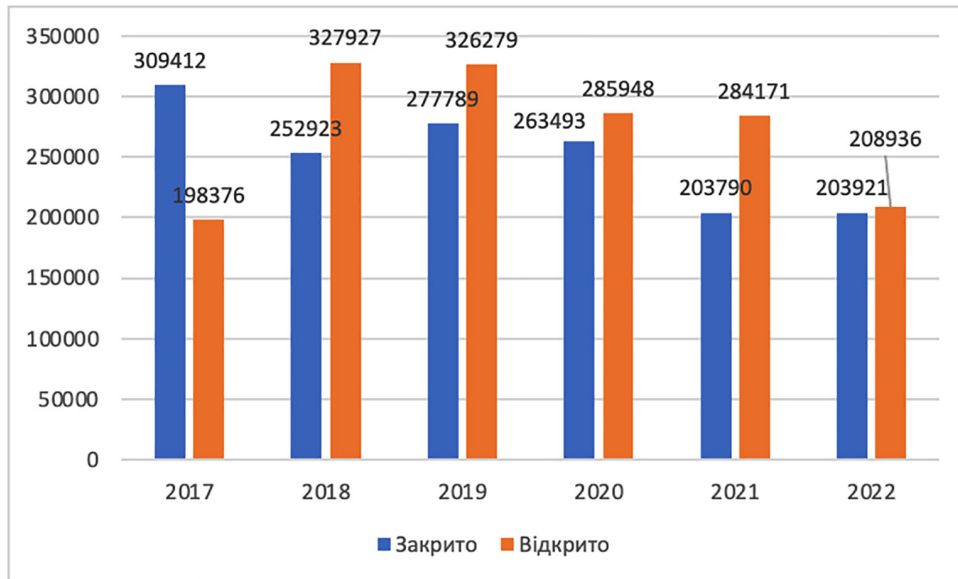


Рис. 3. Динаміка суб'єктів підприємництва в Україні, 2017–2022 роки
Джерело: сформовано автором на основі [11]

надзвичайного або воєнного стану призводить до припинення інвестиційної діяльності за рішенням державного органу, а отже і ступінь ризику зростає. Саме тому виникає нагальна необхідність у внесенні змін в українське законодавство щодо особливостей інвестиційної діяльності в умовах війни, державної підтримки приватного бізнесу в умовах воєнного стану, діяльності суб'єктів підприємництва в умовах релокації (евакуації) тощо. Окремі законопроекти вже знаходяться у процесі обговорення в комітетах Верховної Ради України [14–16], проте український бізнес потребує вирішення проблем, пов'язаних з інвестиційною діяльністю вже сьогодні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження діяльності суб'єктів підприємництва в Україні в умовах повномасштабного вторгнення РФ можна констатувати, що впродовж останніх місяців спостерігається посилення зацікавленості бізнесу в розгортанні власної економічної діяльності. Ці позитивні тенденції потребують негайного перегляду умов здійснення суб'єктами підприємництва інвестиційної діяльності та формування дієвих стимулів задля стрімкого залучення інвестиційного капіталу. Безумовно, найбільш вагомим чинником прискорення інвестиційної діяльності суб'єктами підприємництва є припинення війни, проте вже зараз потрібно

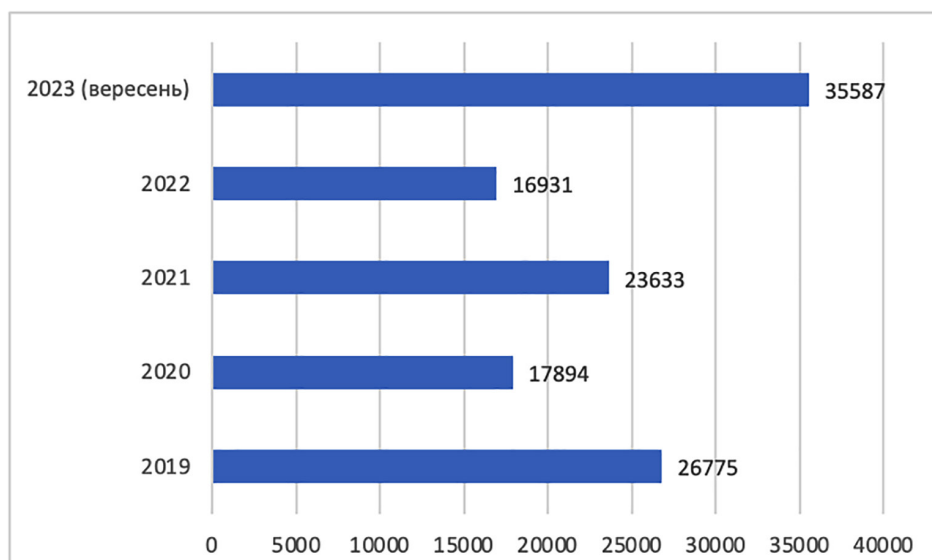


Рис. 4. Динаміка створених суб'єктів підприємництва в Україні станом на кінець року, 2019–2023 (вересень) роки
Джерело: сформовано автором на основі [12]

вирішувати і блок інших важливих проблем — удосконалення інвестиційного законодавства, усунення бюрократичних перешкод, стимулювання залучення іноземних інвестицій, покращення інвестиційних умов, принаймні у регіонах країни, які віддалені від зони активних бойових дій.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на трансформацію українського законодавства стосовно стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в кризових умовах.

Література

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12> (дата звернення: 30.10.2023).
2. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. URL: <http://ebib.pp.ua/hrestomatiya-istorii-ekonomicheskikh.html> (дата звернення: 30.10.2023).
3. Міль Дж. С. Принципи політичної економії. 1848. URL: http://az.lib.ru/m/millx_d_s/text_1848_principles_of_political_economy-1.shtml (дата звернення: 30.10.2023).
4. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей. 2002. URL: <https://epi.cc.ua/obschaya-teoriya-zanyatosti-protsesta.html> (дата звернення: 01.11.2023).
5. Новак І. М., Школьнік О. О., Вернюк Н. О. Генезис методології теорії інвестування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/13.-Novak-I.M..pdf> (дата звернення: 30.10.2023).
6. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. К.: «Наукова думка», 1998.
7. Ковтун Н. Теоретичні засади інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності: співвідношення основних понять та категорій. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2008. № 101. С. 25–29. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/71.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
8. Пілько А. Д., Кіс В. В. Інвестиційний клімат та інвестиційний потенціал регіону як об'єкти моделювання. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 146–152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_23 (дата звернення: 03.11.2023).
9. Пілько А. Д., Кіс В. В. Моделі аналізу характеру взаємозв'язків між інвестиційною складовою економічного розвитку та показниками рівня життя населення у контексті забезпечення економічної безпеки регіону. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: колективна монографія: у 2 т. Т. 2. Херсон : ВД «Гельветика», 2015. 420 с.
10. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf (дата звернення: 03.11.2023).
11. Війна не зупинила бізнес: відкривається більше нових справ, аніж закривається. *Опендатабот*. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-growth-in-war> (дата звернення: 03.11.2023).
12. Рекордну кількість нових справ українці відкрили у вересні. *Опендатабот*. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/for-records-september> (дата звернення: 03.11.2023).
13. Дослідження стану бізнесу. Дія.Бізнес. 2023. URL: https://business.diaa.gov.ua/uploads/6/33080-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_serpni.pdf (дата звернення: 03.11.2023).
14. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про інвестиційну діяльність» щодо підтримки виробників та залучення іноземних інвестицій під час воєнного стану. *Верховна Рада України*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39756> (дата звернення: 03.11.2023).
15. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності. *Верховна Рада України*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39426> (дата звернення: 03.11.2023).
16. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про інвестиційну діяльність» щодо підтримки виробників та залучення іноземних інвестицій під час воєнного стану. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-investitsiyu-diyalnist-shchodo-pidtrimki-virobnikiv-ta-zaluchennya-inozemnikh-investitsiy-pid-chas-voennogo-stanu> (дата звернення: 03.11.2023).

References

1. Pro investytsiynu diialnist [About investment activity]. Zakon Ukrainy vid 18 veresnia 1991 roku. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12> [in Ukrainian].
2. Smit, A. Doslidzhennia pro pryrodu i prychny bahatstva narodiv [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations]. URL: <http://ebib.pp.ua/hrestomatiya-istorii-ekonomicheskikh.html> [in Ukrainian].

3. Mil, D.S. (1848). *Pryntsypy politychnoi ekonomii* [Principles of Political Economy]. URL: http://az.lib.ru/m/millx_d_s/text_1848_principles_of_political_economy-1.shtml [in Ukrainian].
4. Keins, D.M. (2002). *Zahalna teoriia zainiatosti, vidsotka i hroshei* [General theory of employment, interest and money]. URL: <https://epi.cc.ua/obschaya-teoriya-zanyatosti-protsenta.html> [in Ukrainian].
5. Novak, I.M., Shkolnyi O.O., Verniuk N.O. (2021). *Henezys metodolohii teorii investuvannia* [Genesis of methodology of the investment theory]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 24. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/13.-Novak-I.M..pdf> [in Ukrainian].
6. Hubsnyi, B.V. (1998). *Investytsiini protsesy v hlobalnomu seredovyshchi* [Investment processes in a global environment]. K.: «Naukova dumka» [in Ukrainian].
7. Kovtun, N. (2008). *Teoretychni zasady investytsiinoho protsesu ta investytsiinoi diialnosti: spivvidnoshennia osnovnykh poniat ta katehorii* [Theoretical foundations of the investment process and investment activity: correlation of basic concepts and categories]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T.Shevchenka*, 101, 25–29. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/71.pdf> [in Ukrainian].
8. Pilko, A.D., & Kis, V.V. (2015). *Investytsiinyi klimat ta investytsiinyi potentsial rehionu yak obiekty modeliuвання* [Investment Climate and Investment Potential of Region as Objects for Modeling]. *Biznes Inform*, 9, 146–152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_23 [in Ukrainian].
9. Pilko, A.D., & Kis, V.V. (2015). *Modeli analizu kharakteru vzaiemozviazkiv mizh investytsiinoiu skladovoiu ekonomichnoho rozvytku ta pokaznykamy rivnia zhyttia naseleennia u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky rehionu. Stratehii ekonomichnoho rozvytku: derzhava, rehion, pidpryiemstvo* [Model analysis of the relation between the investment component of economic development and indicators of level of living of the population in the context of ensuring economic security of the region]. Kherson: VD «Helvetyka» [in Ukrainian].
10. *Ekspres-otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpryiemstva v Ukraini* [Express assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine. Analytical report]. (2022). *Analitichnyi zvit*. Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf [in Ukrainian].
11. *Viina ne zupynyla biznes: vidkryvaietsia bilshе novykh sprav, anizh zakryvaietsia* [The war did not stop business: more new businesses are opened than closed]. (2023). *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-growth-in-war> [in Ukraine]
12. *Rekordnu kilkist novykh sprav ukraintsi vidkryly u veresni* [Ukrainians opened a record number of new cases in September]. (2023). *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fop-records-september> [in Ukrainian].
13. *Doslidzhennia stanu biznesu* [Study of the state of business]. (2023). *Diia.Biznes*. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/6/33080-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_serpni.pdf [in Ukrainian].
14. *Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro investytsiinu diialnist» shchodo pidtrymky vyrobnykiv ta zaluchennia inozemnykh investytsii pid chas voiennoho stanu* [Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine «On Investment Activities» on supporting manufacturers and attracting foreign investment during martial law.]. *Verkhovna Rada Ukrainy*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39756> [in Ukrainian].
15. *Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo pershocherhovykh zakhodiv reformuvannia sfery mistobudivnoi diialnosti* [Draft Law on Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Priority Measures to Reform the Sphere of Urban Development]. *Verkhovna Rada Ukrainy*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39426> [in Ukrainian].
16. *Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro investytsiinu diialnist» shchodo pidtrymky vyrobnykiv ta zaluchennia inozemnykh investytsii pid chas voiennoho stanu* [Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine «On Investment Activities» on supporting manufacturers and attracting foreign investment during martial law]. *Uriadovyi portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-investitsiynu-diyalnist-shchodo-pidtrimki-virobnikiv-ta-zaluchennya-inozemnikh-investitsiy-pid-chas-voennogo-stanu> [in Ukrainian].

Логінова Катерина Сергіївна

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри менеджменту та бізнесу

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Lohinova Kateryna

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer of the Department of Management and Business

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0009-0000-0513-0072

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9380

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

SPECIFIC FEATURES OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF START-UP PROJECTS IN THE MODERN ECONOMY: THEORETICAL ASPECT

Анотація. Дослідження особливостей розробки та реалізації стартап-проектів є дуже корисною частиною екосистеми і акселераторів стартап-проектів. Вони відповідають за підтримку молодих інноваційних підприємств з інноваційними ідеями на ранніх стадіях їх розвитку. Проблеми, пов'язані з побудовою бізнес-моделі, залученням коштів на розвиток бізнесу або визначенням напрямків розвитку пропонованих продуктів і послуг, часто є лише верхівкою айсберга, яка може стати серйозною перешкодою на шляху до виживання на ринку і досягнення комерційного успіху. Метою цієї дослідницької роботи є аналіз взаємозв'язку маркерів екосистеми стартапів, які ілюструють особливості реалізації стартапів та маркерів акселераторів стартапів, які є базою для визначення особливостей розробки стартапів. Для цього було проведено огляд літератури, що описує питання, пов'язані зі стартап-акселераторами та екосистемами стартапів шляхом застосування аналізу причинно-наслідкових зв'язків між маркерами та кореляційно-регресійний аналізу.

В результаті дослідження було виявлено, що найбільший вплив мають маркери екосистеми, однак, цей вплив загалом має негативні наслідки. Оцінка ж маркерів акселераторів стартапів сприяють росту шансів їх успішної розробки. Автори сподіваються, що представлене дослідження стане цінним матеріалом для теоретиків та практиків, які проводять майбутні дослідження стартап-акселераторів і екосистем, а також буде корисною підтримкою для практиків з таких структур, як стартапи, акселератори, корпорації та державні установи. Особливо актуальним таке дослідження стане для формування економічної політики Китаю у сфері збільшення кількості венчурних інвестицій та загальної кількості нових підприємств. Важливо зазначити, що наукова спільнота ще не визначила повністю механізми, які використовуються акселераторами для впливу на своїх стейкхолдерів і які зміни можуть відбутися в цих механізмах, щоб вони відповідали потребам ширшої екосистеми програм.

Ключові слова: екосистема стартап-проектів, акселератор стартапів, венчурне інвестування, пандемія COVID-19, стартап-проекти.

Summary. Research into the specifics of developing and implementing start-up projects is a beneficial part of the start-up ecosystem and start-up accelerators. They are responsible for supporting young, innovative businesses with innovative ideas at the early stages of their development. Problems related to building a business model, raising funds for business development, or determining the direction of development of the products and services offered are often just the tip of the iceberg, which can become a severe obstacle to market survival and commercial success. This research paper aims to analyse the relationship between the startup ecosystem markers that illustrate the specifics of startup implementation and the startup accelerator markers that serve as a basis for determining the specifics of startup development. For this purpose, a literature review was conducted that describes the issues related to startup accelerators and the startup ecosystem by applying the analysis of causal relationships between markers and correlation and regression analysis.

The study found that ecosystem markers have the most significant impact, but this impact is generally negative. Assessment of startup accelerator markers, on the other hand, increases the chances of their successful development. The authors hope that this study will be a valuable resource for theorists and practitioners conducting future research on startup accelerators and ecosystems and will also be helpful support for practitioners from such entities as startups, accelerators, corporations, and government agencies. This research will be especially relevant for shaping China's economic policy to increase the number of venture capital investments and the total number of new businesses. It is important to note that the academic community still needs to fully identify the mechanisms accelerators use to influence their stakeholders and what changes could be made to these mechanisms to meet the needs of the broader programme ecosystem.

Key words: ecosystem of startup projects, startup accelerator, venture capital investment, COVID-19 pandemic, strataprojects.

Постановка проблеми. Бачення єдиної глобальної стартап-сцени стає все більш віддаленим. Роз'єднання основних стартап-екосистем розпочалося кілька років тому, і стало одним із наслідків пандемії COVID-19, що і сприяло руйнуванню глобальних ланцюгів постачання, що призвело до розриву зв'язків між економіками та розуміння важливості опори на власні сили. Ця тенденція лише прискорилося за 2022 рік через суміжні геополітичні процеси у світі.

Все більше інновацій зосереджується на регіональних ринках, а не на глобальному. Ментальність змінюється: учасники екосистеми набагато більше усвідомлюють геополітичні ризики, ніж раніше. Все це детермінує посилення деглобалізаційних процесів у функціонуванні екосистем стартап-проектів. В цьому розрізі надзвичайно важливими стають локальні і державні акселератори для стартап проектів. І, якщо до початку пандемії COVID-19 глобальні екосистеми продукували акселератори для запуску і розвитку стартапів, то наразі на перший план виходять локальні екосистеми, які трансформуються в локальні акселератори. Наслідки пандемії COVID-19 сприяли руйнуванню глобальних ланцюгів постачання, що призвело до розриву зв'язків між економіками та розуміння важливості опори на власні сили.

Однією з глобальних екосистем розвитку стартапів представлена Програмою Центральноазійського регіонального економічного співробітництва (ЦАРЕС). Серед всіх країн-учасників домінує Китай, серед найпомітнішого зростання можна виділити китайські міста Наньчан, Цюаньчжоу, Шицзячжуан і Тайюань, які піднялися більш ніж на 200 позицій кожне за твердженням звіту Startup Ecosystem Report 2023 від міжнародної дослідницької організації StartupBlink.

Державна політика кожної країни формується на основі матриці стимулів та інтересів. Так, на основі даних звіту Startup Ecosystem Report 2023 від міжнародної дослідницької організації StartupBlink, міста Пекін (6-те місце) та Шанхай (7-ме) посідають 6 і 7 місце у рейтингу глобальних екосистем світу.

Ще одним важливим елементом, який надає перевагу стартап-екосистемам у рейтингу, є розмір внутрішнього ринку. Екосистеми з великою

кількістю населення та ринком можуть масштабувати стартапи набагато більше, не конкуруючи на міжнародному рівні. Прикладами є екосистеми в таких країнах, як Китай, Індія, Індонезія, Бразилія та Росія. Незважаючи на те, що ці країни займають високі позиції за загальним обсягом виробництва, вони в основному впроваджують інновації на місцевому рівні та обслуговують свої величезні внутрішні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах сучасної економіки за останні роки набув широкого розвитку розвиток стартап-проектів. Криза COVID-19 детермінувала значне зростання та розвиток саме стартап індустрії у всьому світі. Криза COVID-19 спричинила значний рівень невизначеності у функціонуванні всіх гравців світової економіки, і в цьому контексті саме гнучкість і швидкість реакції [1] дозволили стартапам посісти ключове місце. Розвиток стартапів дозволив диверсифікувати попит споживачів [2] та призвів до цифровізації бізнес-процесів і соціальної сфери. Підтвердженням цього твердження можуть слугувати статистичні дані, наприклад, по створенню робочих місць у США, де 70% новостворених робочих місць приходить на нові компанії [3]. Якщо розглядати ВВП Європейського союзу, то 9,5% ВВП ЄС загалом створюються саме стартап-проектами [4]. Загальна вартість створеної глобальної стартап економіки за останні роки зросла на 25,6%, тобто на чверть [5].

В той же час, стартапи є ключовою рушійною силою для розвитку інновацій, прискорюючи інституціональні зміни, прискорюючи створення на ринку нових продуктів, загалом, призводить до зростання продуктивності праці [6]. Згідно із Глобальним звітом, який пропонується дослідницькою організацією GEM (Global Entrepreneurship Monitor), найважчі наслідки кризи COVID-19 вже майже нівельовані. І головним чинником, що стримує розвиток стартап-проектів у світі знову стає страх невдачі. В Бразилії, Саудівській Аравії, Катарі, Нідерландах, Пуерто-Ріко та Польщі дослідження вказує, що заснувати новий бізнес відносно легко, однак первинний досвід свідчить про складність зменшення ризиків та очікування значних витрат [7].

Компанія GEM NES, оцінюючи якість національної екосистеми створення стартапів, у 2022

році зробила висновок, що Китай є однією з тих країн, які мають достатньо сприятливі умови для започаткування стартап-проектів.

В науковому середовищі наразі існує величезна кількість досліджень щодо сучасних особливостей розробки та реалізації стартап-проектів. Загалом усю сукупність досліджень особливостей розробки та реалізації стартап-проектів в сучасній економіці можна розділи на дослідження у зв'язку із середовищем функціонування стартапів — екосистеми [2], основними рушійними силами створення стартапів — акселератори для стартапів [7].

Якщо глибше проаналізувати проблематику особливостей розробки стартапів, слід звернути увагу на економічну природу стартапів — інновації або відкриті інновації. З огляду на це [8], Bigliardi B. та Ferraro G. у своєму дослідженні зазначають, що відкриті інновації виступають типом бізнес-стратегією управління інноваціями. Така стратегія дає змогу різним економічним групам організувати співробітництво за межами корпорацій. Така стратегія використовується для розширення меж діяльності підприємства, співпрацюючи із зовнішніми фахівцями та фірмами [9]. У своїх різних формах культура завжди була важливим рушієм інновацій і відіграє вирішальну роль у динаміці відкритих інновацій. Культура для динаміки відкритих інновацій є результатом взаємодії між підприємництвом, інтрапренерством та організаційним підприємництвом [10]. Її просування базується на забезпеченні набору факторів, які роблять партнерство успішним [11].

Проблематика теми дослідження виявляється не тільки на етапі визначення економічної природи стартапів, а й на етапі визначення дефініції. Отже, Бланк С. і Дорф Б. [14], визначають стартап як тимчасову структуру, яка використовує свої ресурси для пошуку моделі, що має здатність до масштабування, відновлення і високоприбутковості. За Грехемом П., стартап — це компанія, яка розрахована на швидке зростання; Адміністрація малого бізнесу США визначає стартапи як бізнес, який зазвичай орієнтований на технології та пов'язаний з високим потенціалом до розвитку [13]. Еркко Аутіо визначає стартап як нову незалежну фірму, віком до шести років, яка витрачає щонайменше 15% своїх операційних витрат на науково-дослідну діяльність та науково-дослідний розвиток [15].

На думку автора [16], життєвий цикл стартапів складається з декількох періодів, які дозволяють виділити щонайменше три категорії, а саме, піднесення («standup»), запуск («startup») та масштабування («scaleup»). Крім того, існує окрема категорія єдинорога («scaler»), дохід такого стартапу перевищує 1 мільярд доларів США.

Досягнення таких результатів забезпечується двома вагомими факторами зовнішнього та вну-

трішнього середовища — екосистемою стартап-проектів та акселераторами стартап-проектів. Екосистема стартап-проектів стартапів формується людьми, стартапами на різних етапах життєвого циклу та різними локальними організаціями, які взаємодіють між собою як система для створення і масштабування нових стартап-компаній. Ці організації можна класифікувати як університети, компанії-інвестори (бізнес-ангели, венчурні фонди, краудфандингові платформи тощо), організації підтримки (інкубатори, акселератори, платформи для співпраці тощо), дослідницькі організації, сервісні компанії (включаючи юридичні фірми) та великі корпорації. Компоненти екосистем пов'язані між собою через активну комунікацію, участь у спільних заходах та подіях, створюючи складну мережу взаємодій між стартапами, організаціями та навколишнім середовищем [17].

Реакція на умови навколишнього середовища, які можуть сприяти або перешкоджати їхньому успіху [9–11] — ось що виступає ключовим елементом дослідження екосистеми стартапів. Попередні дослідження підкреслюють важливість етики та мотивації у зв'язку з продуктивністю працівників [17]. У цьому розділі ми розглядаємо попередні роботи та дослідження: по-перше, щодо розвитку моделі потрібної спіралі як основи інноваційного підприємництва, по-друге, щодо визначення та дослідження контекстуальних факторів стартап-екосистеми, які мають значний вплив на розвиток та успіх стартапу. Нарешті, ми розробили та запропонували концептуальну основу для кращого розуміння структури стартап-екосистеми та впливу її рушійних сил на конкурентні переваги стартапів.

В той же час, акселератори ставлять за мету типу співпрацю певного типу, що дозволяє досягти взаємну вигоду, яка набуває різних форм залежно від залучених сторін. У цьому випадку дослідницька робота включала аналіз ресурсів, які вважаються необхідними з точки зору стартапів і де акселератор може бути корисним. З іншого боку, дослідження вивчало ефективність акселераторів у задоволенні потреб стартапів та способ, у який бажані ресурси надаються підтримуваній стороні. Також було досліджено динаміку зміни потреб підтриманого проекту в часі та зміни на стадіях його розвитку. Дослідження базувалося на аналізі двох відомих європейських стартап-акселераторів. Для цього було проведено 40 інтерв'ю з учасниками програм акселераторів [18].

Акселератори мають широкий спектр інструментів, завдяки яким вони можуть суттєво підтримати діяльність стартапів, що розвиваються, на різних етапах їх розвитку, починаючи від передачі знань, порад та пропозицій щодо різних рівнів функціонування підприємства, різних форм наставництва, проходячи через специфічну

співпрацю під час розробки рамок функціонування проекту, і закінчуючи прямою фінансовою підтримкою [19; 20]. Важливо свідомо будувати відносини між акселератором та стартапом, адже тільки так можна досягти спільного успіху [5; 6].

Засновники стартап-проекту повинні розуміти очікування організації-акселератора та реально оцінювати свої шанси на успішну співпрацю. У період 2011–2021 років наукові праці, присвячені стартап-акселераторам, прояснили багато питань, пов'язаних з досліджуваною нами темою. Було широко представлено сутність функціонування різних типів акселераторів та стартапів, представлено сферу проектування та функціонування акселераційних програм та мотиви налагодження співпраці такого типу, запропоновано методи відбору стартапів та подальшої оцінки акселераційних програм. Були розглянуті концепції, зокрема, корпоративного, академічного та посівного акселератора [7].

Формулювання цілей статті. Стартап-екосистеми часто формуються на обмеженій території з центром ваги, таким як університет або концентрація технологічних компаній. Ця екосистема об'єднує ключових учасників та зацікавлені сторони, які сприяють розвитку підприємств, включаючи нових підприємців, наставників, бізнес-інкубатори, джерела талантів, такі як університети та корпорації, інвесторів та допоміжні послуги, такі як юридичні та бухгалтерські агенції.

В той же час, молоді інноваційні компанії мають велике значення для будь-якої економіки, оскільки вони є ключовими факторами економічного розвитку, створення робочих місць, інновацій та підвищення продуктивності. Вони створюють конкуренцію для вже існуючих підприємств, оновлюють ринки та покращують їх продуктивність та процвітання. Стартапи є важливим інструментом для втілення нових ідей, особливо тих, які викликають традиційні галузі або не знаходять підтримки в існуючих компаніях. Таким чином, створення та розширення нових підприємств є життєво важливими для інновацій та економічного зростання.

Як правило, найуспішніші міжнародні стартапи народжуються в сприятливій стартап-екосистемі. Екосистема стартапів складається з групи людей, стартапів та суміжних організацій, які працюють як система для створення та масштабування нових стартапів. Однак, при розгляді екосистем не береться до уваги вплив акселератора стартап-проектів, що значно ускладнює визначення особливостей розробки та реалізації стартап проектів. Саме такий розподіл — вплив екосистеми стартапів на реалізацію безпосередньо стартап-проектів і вплив акселераторів на розробку стартап-проектів і є найбільш цікавий і невизначений в науковій літературі.

Отже, метою цієї дослідницької роботи є аналіз взаємозв'язку маркерів екосистеми стартапів,

які ілюструють особливості реалізації стартапів та маркерів акселераторів стартапів, які є базою для визначення особливостей розробки стартапів. Для реалізації цієї мети поставлено дві задачі: Оцінити вплив екосистем та акселераторів стартап-проектів на розробку стартапів.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи статистичні дані щодо розробки та реалізації стартапу у світі, можна побачити, що з великим відривом лідируючі позиції займають США (рис. 1).

Метою дослідження зазначено необхідність визначити основні чинники, які впливають на особливості розробки та реалізації стартап-проектів в сучасній економіці.

Важливою складовою успішної екосистеми є наявність інвестиційного капіталу та менторської підтримки. Інвестори можуть надати стартапам необхідні фінансові ресурси для розвитку, а також допомогти знаходити правильний шлях для розвитку бізнесу. Ментори, у свою чергу, можуть допомогти стартапам уникнути помилок, які вони можуть зробити на початкових етапах розвитку. Успішна екосистема також повинна сприяти створенню сприятливих умов для розвитку стартапів, зокрема, швидкого та простого процесу реєстрації бізнесу, доступу до технологій та інфраструктури, а також наявності ринку праці з висококваліфікованими спеціалістами [3].

Другим номером йде позиція Китаю, що в два рази більше, ніж третя позиція — Велика Британія. З огляду на основні тенденції та лідируючі позиції Китаю, якщо розглянути загальну кількість нових венчурних інвестицій в країні (рис. 2), можна зробити висновок щодо падіння кількості нових венчурних інвестицій (тобто інвестицій в нові стартапи) в 2022 році.

Отже, сталість стартапів залежить від багатьох факторів, пов'язаних з екосистемою, в якій вони функціонують [8]. Співпраця з іншими суб'єктами екосистеми, наявність інвестиційного капіталу та менторської підтримки, а також створення сприятливих умов для розвитку бізнесу є ключовими факторами успіху стартапів [12]. Однак, з огляду на наші дослідження у попередніх розділах, слід зазначити, що на поточному стані розвитку світової економіки, екосистеми втрачають своє первинне значення — глобальних центрів розробки та реалізації стартапів. В цьому ключі на передній план виходять внутрішні споживачі та внутрішній ринок. Особливо ефективними внутрішні екосистеми будуть функціонувати в країнах з великою кількістю населення, наприклад Індія, Китай, Індонезія, Бразилія тощо, що дозволить розробляти і реалізувати стартапи для внутрішніх споживачів.

Згідно з дослідженням [2], більшість саме грецьких стартапів працюють у сферах інформаційних технологій, електроніки та телекомунікацій, а також у сферах здоров'я та біотехнологій.

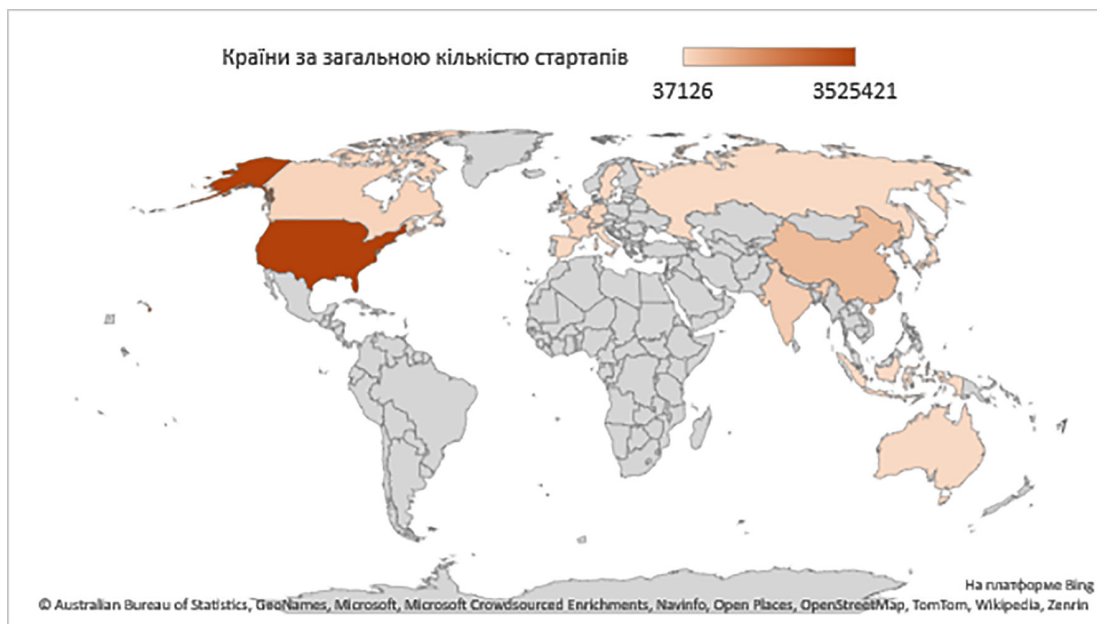


Рис. 1. Загальна кількість стартапів по країнам у 2023 році

Джерело: розроблено автором на основі джерел [7]

Узагальнюючи, дослідження показує, що концептуальна схема StUpEco може бути корисною для аналізу екосистем стартап-підприємництва та виявлення їх конкурентних переваг. Важливою складовою успішної екосистеми є наявність зовнішніх та внутрішніх джерел знань, сприятливих умов для розвитку бізнесу, наявність інвестиційного капіталу та менторської підтримки.

Розуміння контекстуальних аспектів екосистеми стартап-підприємництва допоможе підприємцям та інвесторам зрозуміти, які фактори можуть вплинути на успіх їх бізнесу та як їх можна оптимізувати для досягнення максимальних результа-

тів. Такий підхід не може стати ефективним саме для реалій китайської економіки, що підтверджують розрахунки тесту Гренджера щодо взаємозв'язків між інвестиційним капіталом і кількістю нових венчурних вкладень.

Дослідники, такі як Шейн М. та Аллен Р., наголошують на важливості розробки ефективних програм державної підтримки стартапів, які включають фінансові стимули, податкові пільги, спрощення адміністративних процедур та надання доступу до інфраструктури та ресурсів [13]. Державна підтримка стартапів має бути комплексною та спрямованою на всі етапи життєвого

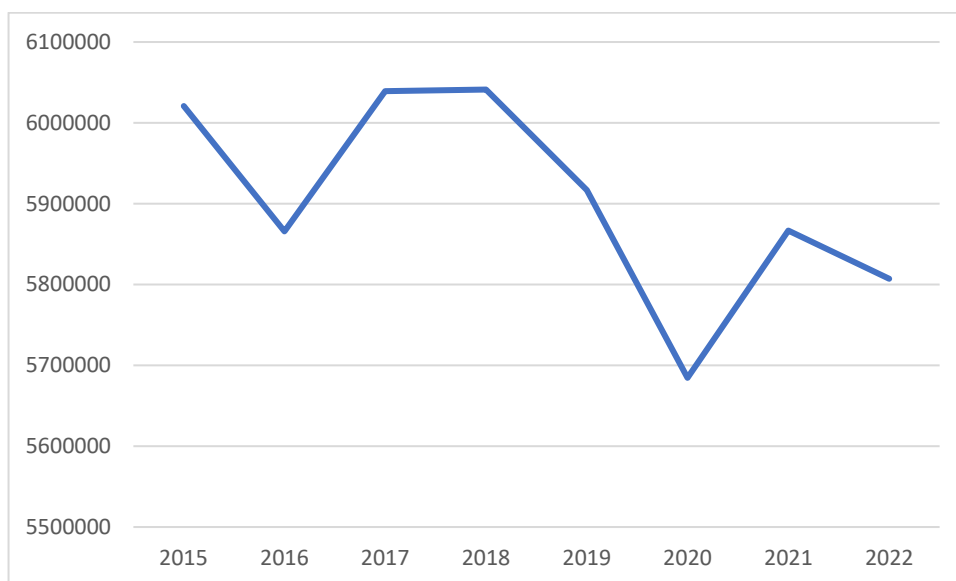


Рис. 2. Динаміка кількості нових венчурних інвестицій у 2015–2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [8]

циклу підприємства — від створення до розвитку та масштабування. Крім того, важливо забезпечити прозорість та прогнозованість умов підтримки, щоб залучити інвесторів та забезпечити стабільність для стартапів. Вчені також вказують на важливість партнерства між державою, бізнесом та академічним сектором для створення сприятливих умов для розвитку стартап-екосистеми. Це може включати спільні дослідження та розробки, обмін знаннями та технологіями, а також сприяння взаємодії між стартапами та іншими гравцями екосистеми [20].

В нашому дослідженні не приймався до уваги чинник державного регулювання та державного впливу на функціонування акселератора та екосистеми стартапів, і це є значним упущенням, оскільки за базу дослідження приймається Китай. А саме в Китаї існують державні програми-акселератори [3].

Стартапи, які пройшли акселерацію, знаходяться на ранній стадії розвитку і, отже, є більш ризиковими. Часто для досягнення успіху після акселерації потрібно кілька років. Успішні виходи з акселератора, які приносять необхідний капітал, зазвичай відбуваються через 7–9 років. Тому багато програм акселерації використовують інші підходи для забезпечення стабільності.

Один з таких підходів — залучення венчурних спонсорів для фінансування акселератора протягом декількох років. Замість очікування високого повернення вкладу, венчурні фонди компенсують ці інвестиції шляхом більш прямих інвестицій у випускників акселератора, яких вони супроводжують як ментори [12]. Саме це і доводять наші дослідження, тому що саме маркети акселератора дозволяють значно збільшити кількість нових підприємств.

Другий підхід — диверсифікація діяльності акселератора. Це може включати створення супровідного венчурного фонду, який здійснює додаткові інвестиції у випускників акселератора або інші перспективні стартапи. Також можливе проведення акселераційних програм для корпорацій або органів місцевого самоврядування в обмін на багаторічну плату, яка підтримує акселератор у вигляді більшої організації. Однак, отримання даних про бізнес-моделі акселераційних програм залишається складним завданням. Більшість програм не бажають ділитися конкретними даними про свої моделі, а класифікація бізнес-моделей є складною та неоднозначною [13].

Отже, ця тема залишається відкритою для подальших досліджень. Майбутні дослідження дозволять нам отримати більш повну картину того, як акселератори впливають на своїх зацікавлених сторін. Важливо зазначити, що наукова спільнота ще не визначила повністю механізми, які використовуються акселераторами для впливу на своїх стейкхолдерів і які зміни можуть відбуватися в цих механізмах, щоб вони відповідали потребам ширшої екосистеми програм.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Акселератори функціонують на ранніх етапах розвитку стартапів та вказують на особливості їх розробки. Такі акселератори можуть зосереджуватися на економічному та регіональному розвитку. Наслідки для стартапів, що входять до акселераторів, не завжди очевидні, оскільки підвищення ефективності портфельних компаній в акселераторах під керівництвом інвесторів відбувається за певну ціну у вигляді власного капіталу. Засновники повинні усвідомлювати ці компроміси та узгоджувати.

Насамкінець, проведене дослідження наочно демонструє необхідність взаємодії та кращої комунікації між частинами підприємницької екосистеми. Розвиток посередників вважається критично важливим для успіху стартапів, оскільки вони об'єднують суб'єктів стартап-екосистеми. Хоча відкриті інновації створюють можливості для виживання бізнесу, лише підприємницька обізнаність та візуалізація можуть трансформувати ці можливості. Це вимагає нових управлінських підходів та широких можливостей у впровадженні технологій, і стартапи повинні бути готовими до цього. У цьому світлі стає зрозуміло, що інституційне зміцнення екосистеми стартапів є життєво важливою змінною для розвитку і просування стартапів у Китаї, покращуючи рамки співпраці між окремими зацікавленими сторонами, включаючи університети, компанії державного сектору, науково-дослідні інститути та наукові організації.

Підсумовуючи, ця публікація відображає сучасний стан знань про стартап-акселератори та екосистеми, а також показує зростаючий інтерес до цієї галузі науки в останні роки. Дослідження стартап-акселераторів та екосистем мають велике значення, оскільки вони суттєво впливають на сучасне підприємництво та сприяють пошуку нових рішень для підвищення якості життя. Це видання є цінним матеріалом як для теоретиків, так і для практиків, які бажають розширити свої знання з цієї теми.

Література

1. Teece D., Peteraf M., Leih S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *Calif. Manag. Rev.* 2016. 58. P. 13–35. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2016.58.4.13> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Haltiwanger J., Jarmin R., Miranda J. Where Have All the Young Firms Gone? 2012. URL: https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/bds_2012.pdf (дата звернення: 10.11.2023).
3. Shvets G. Startup as a new of business line. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University.* 2018. 35. P. 26–32.
4. Errko A. Entrepreneurship Support in Europe: Trends and Challenges for EU Policy. *Report Prepared for EU DG Growth.* 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/304659214_Entrepreneurship_Support_in_Europe_Trends_and_Challenges_for_EU_Policy (дата звернення: 10.11.2023).
5. Skawińska E., Zalewski R.I. Success Factors of Startups in the EU — A Comparative Study. *Sustainability.* 2020. 12(19). doi: <https://doi.org/10.3390/su12198200>.
6. Caleb H. Savannah's startup ecosystem. 2014. URL: <http://www.hiimcaleb.me/savannahs-startup-ecosystem/> (дата звернення: 10.11.2023).
7. Startup accelerators: Entrepreneurial match makers. In *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany. 2015. 259 p.
8. Salimath M.S., Cullen J.B. Formal and Informal Institutional Effects on Entrepreneurship: A Synthesis of Nation-Level Research. *Int. J. Organ. Anal.* 2010. 18. P. 358–385.
9. Carlsson B., Braunerhjelm P., McKelvey M., Olofsson C., Persson L., Ylinenpää H. The Evolving Domain of Entrepreneurship Research. *Small Bus. Econ.* 2013. 41. P. 913–930.
10. Lee S.M., Peterson S.J. Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *J. World Bus.* 2000. 35. P. 401–416.
11. Koronios K., Kriemadis A., Dimitropoulos P., Papadopoulos A. A Values Framework for Measuring the Influence of Ethics and Motivation Regarding the Performance of Employees. *Bus. Entrep. J.* 2019. 8. P. 1–19.
12. Banka M., Salwin M., Masłowski D., Rychlik S., Kukurba M. Start-up Accelerator: State of the Art and Future Directions. *Eur. Res. Stud. J.* 2022. 25. P. 477–510.
13. Startupranking: Countries. URL: <https://www.startupranking.com/countries> (дата звернення: 10.11.2023).
14. Huld A. China's Startup Landscape — Industries. *Investment, and Incentive Policies. China Briefing.* 2023. 5. URL: <https://www.china-briefing.com/news/china-startup-landscape-industries-investment-and-incentive-policies/> (дата звернення: 10.11.2023).
15. Textor C. China — Statistics & Facts. 2023. 08 (31). URL: <https://www.statista.com/topics/753/china/#topic-Overview> (дата звернення: 10.11.2023).
16. Lee K., Yoo J. How Does Open Innovation Lead Competitive Advantage? A Dynamic Capability View Perspective. *PLoS ONE.* 2019. 14. e0223405.
17. Usman M., Vanhaverbeke W. How Start-Ups Successfully Organize and Manage Open Innovation with Large Companies. *Eur. J. Innov. Manag.* 2017. 20. P. 171–186.
18. Rahman M., Rahman U.H.F.B. How Do Norwegian Technology Start-Ups Use Open Innovation Strategies to Gain Access to New Business Ideas? *Open Econ.* 2021. 4. P. 98–105.
19. Zott Ch., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research. *Open Econ.* 2011. 37 (4). P. 1019–1042.
20. Cohena S., Fehderb D.C., Hochbergc Y.V., Murrayd F. The design of startup accelerators. *Research Policy.* 2019. 48. P. 1781–1797.

References

1. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *Calif. Manag. Rev.*, 58, 13–35. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2016.58.4.13>.
2. Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2012). Where Have All the Young Firms Gone? Retrieved from https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/bds_2012.pdf.
3. Shvets, G. (2018). Startup as a new of business line. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University*, 35, 26–32.
4. Errko, A. (2016). Entrepreneurship Support in Europe: Trends and Challenges for EU Policy. *Report Prepared for EU DG Growth*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/304659214_Entrepreneurship_Support_in_Europe_Trends_and_Challenges_for_EU_Policy.
5. Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success Factors of Startups in the EU — A Comparative Study. *Sustainability*, 12 (19). doi: <https://doi.org/10.3390/su12198200>.
6. Caleb H. (2014). Savannah's startup ecosystem. Retrieved from <http://www.hiimcaleb.me/savannahs-startup-ecosystem/>.

7. Startup accelerators: Entrepreneurial match makers. (2015). In *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.
8. Salimath, M.S., & Cullen, J.B. (2010). Formal and Informal Institutional Effects on Entrepreneurship: A Synthesis of Nation-Level Research. *Int. J. Organ. Anal.*, 18, 358–385.
9. Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The Evolving Domain of Entrepreneurship Research. *Small Bus. Econ.*, 41, 913–930.
10. Lee, S.M., & Peterson, S.J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *J. World Bus.*, 35, 401–416.
11. Koronios, K., Kriemadis, A., Dimitropoulos, P., & Papadopoulos, A. A (2019). Values Framework for Measuring the Influence of Ethics and Motivation Regarding the Performance of Employees. *Bus. Entrep. J.*, 8, 1–19.
12. Banka, M., Salwin, M., Masłowski, D., Rychlik, S., & Kukurba, M. (2022). Start-up Accelerator: State of the Art and Future Directions. *Eur. Res. Stud. J.*, 25, 477–510.
13. Startupranking: Countries. Retrieved from <https://www.startupranking.com/countries>.
14. Huld, A. (2023). China's Startup Landscape — Industries. *Investment, and Incentive Policies. China Briefing*, 5. Retrieved from <https://www.china-briefing.com/news/china-startup-landscape-industries-investment-and-incentive-policies/>.
15. Textor, C. (2023). China — Statistics & Facts. 08 (31). Retrieved from <https://www.statista.com/topics/753/china/#topicOverview>.
16. Lee, K., & Yoo, J. (2019). How Does Open Innovation Lead Competitive Advantage? A Dynamic Capability View Perspective. *PLoS ONE*, 14, 16–28.
17. Usman, M., & Vanhaverbeke, W. (2017). How Start-Ups Successfully Organize and Manage Open Innovation with Large Companies. *Eur. J. Innov. Manag.*, 20, 171–186.
18. Rahman, M., Rahman, U.H.F.B. (2021). How Do Norwegian Technology Start-Ups Use Open Innovation Strategies to Gain Access to New Business Ideas? *Open Econ.*, 4, 98–105.
19. Zott, Ch., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Open Econ.*, 37 (4), 1019–1042.
20. Cohena, S., Fehderb, D.C., Hochbergc, Y.V., & Murrayd, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48, 1781–1797.

УДК 338.1:330.3

Омельяненко Олена Миколаївна

доктор філософії

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка;

Інститут економіки промисловості НАН України

Omelyanenko Olena

Doctor of Philosophy

Sumy State Pedagogical University;

Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

ORCID: 0000-0001-8993-806X

Іваненко Руслан Васильович

аспірант

Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Ivanenko Ruslan

PhD Student of the

Sumy State Pedagogical University

Кравченко Юрій Андрійович

аспірант

Інституту економіки промисловості НАН України

Kravchenko Yurii

PhD Student of the

Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

ORCID: 0009-0006-1221-0867

Мірошніченко Ярослав Олексійович

аспірант

Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Miroshnichenko Yaroslav

PhD Student of the

Sumy State Pedagogical University

Микитченко Максим Ігорович

аспірант

Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Mukytchenko Maksym

PhD Student of the

Sumy State Pedagogical University

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9371

**БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ
ІННОВАЦІЙНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ РІШЕНЬ
НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОДІЇ**

**BUSINESS MODEL OF FUNCTIONING OF MODERN
INFRASTRUCTURE SOLUTIONS ON THE BASIS
OF INTERACTION MARKETING**

Анотація. Сучасні інфраструктурні рішення є важливою складовою розвитку суспільства. Вони впливають на ефективність, сталість та комфорт функціонування різних сфер життя, включаючи транспорт, енергетику, освіту, охорону здоров'я, екологію та багато інших. Бізнес-модель в екосистемі інновацій може бути спрямована на створення такої інфраструктури, що підтримує розвиток інновацій. Для цих цілей корисною є концепція маркетингу взаємодій, що орієнтована на довготривалу співпрацю бізнес-партнерів. Цей аспект може доповнити прикладний контекст методології інфраструктурно-сервісного підходу, що потребує конкретизації її ресурсного забезпечення та організаційних практик практичного втілення, серед яких доцільно виділити маркетинг взаємодій. Мета статті полягає в огляді бізнес-моделі функціонування сучасних інфраструктурних рішень. Визначено, що розвиток інноваційної інфраструктури є важливим аспектом сучасного суспільства і вимагає поєднання новітніх технологій, сталості та стратегічного планування. Залежно від цього запропоновано класифікацію інфраструктури за рівнем інноваційності. Важливим аспектом реалізації інноваційних інфраструктурних проєктів є доступ до партнерств та мережі контактів. Зазначений аспект призводить до необхідності побудови відповідної бізнес-моделі, що заснована на екосистемі інновацій, маркетингу взаємодій й може сприяти створенню партнерств і надавати можливість обміну знаннями і досвідом. Обґрунтовано, що бізнес-модель інфраструктурного рішення в значній мірі може залежати від бізнес-моделі клієнтів. Визначено способи, якими бізнес-модель інфраструктурного рішення може залежати від бізнес-моделі клієнтів. Запропоновано бізнес-модель інфраструктурних рішень (модель M2), що включає орієнтацію інфраструктурних рішень на бізнес-модель її користувачів. На думку авторів, модель є своєрідною форсайт-технологією, бо передбачає використання методів експертної оцінки стратегічних напрямків інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на інфраструктуру в середньо- і довгостроковій перспективі. Розглянуто кейс бізнес-моделі індустріального парку як інфраструктурного рішення.

Ключові слова: інфраструктурне рішення, бізнес-модель, маркетинг взаємодій, партнерство, інфраструктурні послуги.

Summary. Modern infrastructural solutions are an important component of the development of society. They affect the efficiency, stability and comfort of functioning of various spheres of life, including transport, energy, education, health care, ecology and many others. The business model in the innovation ecosystem can be aimed at creating such an infrastructure that supports the development of innovations. For these purposes, the concept of interaction marketing, which is focused on long-term cooperation of business partners, is useful. This aspect can complement the applied context of the methodology of the infrastructure-service approach, which requires the specification of its resource provision and organizational practices of practical implementation, among which it is advisable to highlight interaction marketing. The purpose of the article is to review the business model of the operation of modern infrastructure solutions. It was determined that the development of innovative infrastructure is an important aspect of modern society and requires a combination of the latest technologies, sustainability and strategic planning. Depending on this, the classification of infrastructure by the level of innovativeness is proposed. An important aspect of the implementation of innovative infrastructure projects is access to partnerships and a network of contacts. This aspect leads to the need to build an appropriate business model, which is based on an ecosystem of innovations, interaction marketing and can contribute to the creation of partnerships and provide an opportunity to exchange knowledge and experience. It is substantiated that the business model of an infrastructure solution can largely depend on the business model of customers. The ways in which the business model of an infrastructure solution can depend on the business model of customers are identified. A business model of infrastructural solutions (M2 model) is proposed, which includes the orientation of infrastructural solutions to the business model of its users. According to the authors, the model is a kind of foresight technology, because it involves the use of methods of expert assessment of strategic directions of innovative development, detection of technological breakthroughs that can affect the infrastructure in the medium and long term. The case of the business model of the industrial park as an infrastructural solution is considered.

Key words: infrastructure solution, business model, interaction marketing, partnership, infrastructure services.

Постановка проблеми. Сучасні інфраструктурні рішення є важливою складовою розвитку суспільства. Вони впливають на ефективність, сталість та комфорт функціонування різних сфер життя, включаючи транспорт, енергетику, освіту, охорону здоров'я, екологію та багато інших. Це стосується не лише мегаполісів, але й менших міст, сіл та регіонів. Інфраструктурні рішення враховують широкий спектр викликів та можливостей, які постають перед суспільством, та відображають сучасні тенденції та технологічний прогрес. Бізнес-модель в екосистемі інновацій може бути спрямована на створення такої інфраструктури, що підтримує розвиток інновацій. Для цих цілей корисною є

концепція маркетингу взаємодій, що орієнтована на довготривалу співпрацю бізнес-партнерів.

Аналіз досліджень і публікацій. Розвиток інфраструктури розглянемо в рамках концепції адаптивної спроможності, що дає можливість проаналізувати, яким чином інфраструктура адаптується до проблем, зокрема на рівні громад [1; 2; 3]. Адаптивна тісно пов'язана з концепцією, в межах якої розглядається процес її перетворення в дії та стратегії у відповідь на зміни [4; 5]. Результати адаптаційних дій і стратегій варіюються від підтримки існуючих функцій до здійснення змін [6]. Адаптивна здатність може бути прихованою та активуватися через людську діяльність [7] і є

вкладеною в суспільні процеси, які можуть перешкоджати або сприяти змінам [8]. Для України важливими є висновки дослідження [9], зокрема про те, що міжорганізаційні відносини дозволяють координувати діяльність, коли формальних ресурсів бракує.

Для розвитку громад у наших попередніх дослідженнях [10; 11] запропоновано концептуальні основи інфраструктурно-сервісного підходу, що спрямований на адаптацію управління інноваційними спільнотами до викликів сталого розвитку. Цей підхід відкриває можливості для дослідження організаційно-економічних механізмів управління, які засновані на оцінці впливу змін стану економічного простору та їх наслідків на якість життя. Методологія цього підходу базується на ідеях географії інновацій, регіональної економіки та інновацій й вивчає просторові закономірності виникнення, впровадження та поширення нових ідей, технологій, продуктів, а також вплив цих процесів на регіональний (локальний) розвиток.

Oxford English Dictionary визначає інфраструктуру як основні фізичні та організаційні структури й об'єкти (наприклад, будівлі, дороги тощо), необхідні для функціонування чогось [12]. У найширшому розумінні інфраструктура стосується всіх фізичних умов і послуг на рівні, які дозволяють громаді функціонувати. У звіті [13] автори зосереджуються на фізичній інфраструктурі, створеній волонтерським і громадським сектором, якою громади володіють і використовують. У дослідження громад з метою визначити, що робить програми ефективними (чи ні), автори [9] підкреслюють важливість довіри та відносин. Вчені [14] вважають, що визначення інфраструктури також включає соціальні норми та обміни, які вбудовані в матеріальні форми. Контраст між наведеними підходами пояснює, чому ресурси для розвитку інфраструктури громад зазвичай включають ті аспекти, що є найбільш помітними (витрати на будівництво, навчання тощо). Але в цих рекомендаціях не вдається визначити основні соціальні ресурси та можливості, які також повинні наявні, щоб інфраструктура справді «працювала» [9]. У статті [15] визначено критичні фактори, що впливають на стійкість місцевих інфраструктурних проєктів. Вони поділяються на 25 факторів за 6 групами: управління та адміністрування, інформація та знання, політика та план, навколишнє середовище та природні ресурси, об'єкти та інфраструктура, фінанси та бюджет.

Водночас методологія інфраструктурно-сервісного підходу потребує конкретизації її ресурсного забезпечення та організаційних практик практичного втілення, серед яких доцільно виділити маркетинг взаємодії.

Мета статті полягає в огляді бізнес-моделі функціонування сучасних інфраструктурних рішень.

Виклад основного матеріалу. Розвиток інноваційної інфраструктури є важливим аспектом сучасного суспільства і вимагає поєднання новітніх технологій, сталості та стратегічного планування. Залежно від цього інфраструктура може класифікуватися за рівнем інноваційності таким чином:

1. Традиційна інфраструктура, що включає в себе традиційні види інфраструктури, які існують протягом тривалого часу і зазвичай не мають значних інновацій. Наприклад, дороги, залізниця, електростанції, водопровід та інші стандартні системи інфраструктури, які не зазнали істотних змін у технологіях та управлінні.

2. Інфраструктура з покращеними технологіями, що вдосконалена за допомогою сучасних технологій та інновацій. Наприклад, смарт-дороги, які використовують IoT-системи для управління рухом, чи сучасні системи водопостачання, що використовують розумні сенсори для моніторингу та управління водними ресурсами.

3. Інноваційна інфраструктура, що включає інноваційні та передові системи інфраструктури. До неї відносяться інфраструктура для відновлювальної енергетики, яка використовує сонячні батареї та вітряні турбіни, інфраструктура для електромобілів та зарядних станцій, а також інтернет-інфраструктура, яка забезпечує високошвидкісний доступ до мережі.

4. Інфраструктура майбутнього, що включає інфраструктуру, яка розробляється для задоволення майбутніх потреб і використання новітніх технологій. До неї може входити інфраструктура для космічних досліджень, штучного інтелекту, квантових обчислень та інших сучасних галузей.

5. Інфраструктура для сталого розвитку, що характеризується спрямованістю на сталість та екологічну ефективність. До неї належать інфраструктурні рішення, спрямовані на зменшення викидів вуглецю та ефективне використання природних ресурсів.

6. Інфраструктура цифрової трансформації, що включає інфраструктуру, яка спрямована на розвиток цифрових технологій та забезпечує доступ до швидкісного Інтернету та обчислювальних ресурсів. Це можуть бути центри обробки даних, мережі 5G, обчислювальні хмари та інші цифрові платформи.

7. Інфраструктура транспорту майбутнього, що орієнтується на створення більш стійких, автономних і екологічних систем транспорту, та включає електричні та автономні транспортні засоби, системи швидкісного транспорту, включаючи гіперзвукові поїзди та гіперлупи, а також інфраструктуру для водного і повітряного транспорту.

8. Інфраструктура міст майбутнього, що включає інтегровані системи «розумних» будівель, відходів, енергетики, мобільності та інших аспектів міського життя.

Ця класифікація демонструє різноманітність інфраструктури та її роль у сучасному суспільстві, де інновації та сталість відіграють ключову роль в забезпеченні ефективності та зручності життя. Наведена класифікація може варіюватися залежно від контексту та об'єкта інфраструктурної підтримки.

Важливим аспектом реалізації інноваційних інфраструктурних проєктів є доступ до партнерств та мережі контактів. Співпраця з іншими підприємствами, зокрема дослідницькими організаціями та урядовими агентствами, може допомогти впровадженню інфраструктурних інновацій. Зазначений аспект призводить до необхідності побудови відповідної бізнес-моделі, що заснована на екосистемі інновацій, маркетингу взаємодії й може сприяти створенню партнерств для обміну знаннями і досвідом.

Ефективна інфраструктура для інновацій повинна включати механізми для оцінки результатів та впровадження змін. Підприємства повинні мати можливість визначити, наскільки успішними були інфраструктурні інновації, і які можливості для покращення існують. Також важливо мати механізми для впровадження змін на основі здобутих знань та відгуків.

Таким чином, бізнес-модель інфраструктурного рішення в значній мірі може залежати від бізнес-моделі клієнтів. Взаємозв'язок між цими двома аспектами може бути вирішальним для успіху підприємства, яке надає інфраструктурні послуги. Ось деякі способи, якими бізнес-модель інфраструктурного рішення може залежати від бізнес-моделі клієнтів:

1. Бізнес-модель інфраструктурного рішення повинна відповідати потребам і вимогам клієнтів. Це означає, що вона повинна бути спрямована на те, щоб задовольняти конкретні потреби та розв'язувати проблеми клієнтів.

2. Цінова стратегія інфраструктурного рішення може залежати від того, як клієнти готові платити за ці послуги. Наприклад, якщо бізнес-модель клієнтів передбачає високий рівень готовності до оплати за високоякісні послуги, то інфраструктурне рішення може бути більш фокусованим на наданні преміальних послуг і встановленні високих цін.

3. Бізнес-модель інфраструктурного рішення може варіюватися в залежності від масштабу бізнесу клієнтів. Наприклад, якщо клієнти мають великі масштаби операцій і потребують розширених інфраструктурних рішень, то бізнес-модель може бути спрямована на масштабовані послуги.

4. Бізнес-модель інфраструктурного рішення повинна враховувати технічні вимоги та можливості клієнтів. Наприклад, якщо клієнти вимагають високої надійності і безпеки, то бізнес-модель повинна передбачати відповідні технічні рішення.

5. Бізнес-модель інфраструктурного рішення може передбачати обслуговування та підтримку

клієнтів й може залежати від рівня обслуговування, необхідного для задоволення потреб клієнтів.

Зв'язок між бізнес-моделлю інфраструктури та бізнес-моделями клієнтів грає важливу роль у розвитку та успіху підприємства. Бізнес-модель інфраструктури може включати в себе розробку партнерських відносин та співпрацю з іншими компаніями в екосистемі. Це може полегшити доступ клієнтів до додаткових послуг та ресурсів.

Натомість логіка цифрової трансформації вимагає від бізнесу глибше розглядати бізнес-клієнтів та включатися в його процеси, починаючи з стратегічного маркетингу як організованого процесу «дослідження клієнта» і закінчуючи стимулюванням продажів. Таким чином, з'являється необхідність розглядати бізнес-клієнтів комплексно, фокусуватися на впровадженні методологій управління бізнесом, оптимізації бізнес-процесів та автоматизації їх елементів, тобто поєднувати дві бізнес-моделі — агентства та клієнта (модель в моделі — модель M2) — рис. 1.

По суті модель типу M2 можемо розглянути як послугу інформаційно-аналітичного забезпечення, яка в умовах переходу до інформаційної економіки стає невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. При вирішенні задач стратегічного менеджменту наявність якісної інформаційної підтримки — це один з ключових факторів успіху та конкурентоспроможності підприємства інфраструктурного типу. На нашу думку, M² є своєрідною форсайт-технологією, бо передбачає використання методів оцінки стратегічних напрямків інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на інфраструктуру в середньо- і довгостроковій перспективі.

Таким чином, бізнес-модель інфраструктури — це рамка, яка визначає, як постачальник інфраструктури створює, доставляє та забезпечує доступ до інфраструктурних послуг чи ресурсів. Бізнес-модель клієнтів, натомість, описує, як клієнти отримують ці послуги та як вони взаємодіють з інфраструктурними ресурсами.

Зв'язок між цими двома бізнес-моделями визначається специфікою ринку та галузі, а також потребами та вимогами клієнтів. Успішні постачальники інфраструктури розуміють цей зв'язок і працюють над створенням бізнес-моделі, яка відповідає їхнім клієнтам та сприяє розвитку їхнього бізнесу.

Наприклад, бізнес-модель індустріального парку у контексті енергозбереження може значно відрізнятися в залежності від бізнес-моделі клієнтів. Враховуючи актуальність енергоефективності та сталого використання ресурсів, індустріальні парки можуть забезпечувати своїм орендарям різні послуги та рішення для зменшення споживання енергії. Серед можливих варіантів бізнес-моделей для індустріального парку у контексті енергозбереження можемо визначити наступні:

Партнери $f(P_1^K; P_2^K; \dots; P_n^K)$	Ключова діяльність $f(D_1^K; D_2^K; \dots; D_n^K)$	Ціннісна пропозиція $f(U_1^K; U_2^K; \dots; U_n^K)$	Відносини з клієнтами $f(B_1^K; B_2^K; \dots; B_n^K)$	Сегменти клієнтів $f(C_1^K; C_2^K; \dots; C_n^K)$
	Ключові ресурси $f(P_1^K; P_2^K; \dots; P_n^K)$		Канали збуту $f(K_1^K; K_2^K; \dots; K_n^K)$	
Структура витрат $f(Z_1^K; Z_2^K; \dots; Z_n^K)$			Джерела надходжень $f(H_1^K; H_2^K; \dots; H_n^K)$	

Примітка: $P_1^K; P_2^K; \dots; P_n^K$ — партнери клієнта, $D_1^K; D_2^K; \dots; D_n^K$ — ключові види діяльності клієнта, $U_1^K; U_2^K; \dots; U_n^K$ — види ціннісної пропозиції клієнта, $B_1^K; B_2^K; \dots; B_n^K$ — типи відносин з споживачами клієнта, $C_1^K; C_2^K; \dots; C_n^K$ — сегменти споживачів клієнта, $P_1^K; P_2^K; \dots; P_n^K$ — ключові ресурси клієнта, $K_1^K; K_2^K; \dots; K_n^K$ — канали збуту клієнта, $Z_1^K; Z_2^K; \dots; Z_n^K$ — основні види затрат клієнта, $H_1^K; H_2^K; \dots; H_n^K$ — джерела надходжень клієнта

Рис. 1. Бізнес-модель M2

Джерело: розроблено авторами на основі шаблону бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Піна'є

1. Інфраструктура енергозбереження як основний бізнес: парк може стати постачальником інфраструктури для зеленої енергії, такої як сонячні панелі, вітряні турбіни або системи когенерації. Клієнти парку орендують простір для встановлення таких енергетичних систем та споживають електроенергію або тепло, яке вони виробляють.

2. Енергоефективні рішення для орендарів: парк може пропонувати послуги з підвищення енергоефективності для своїх орендарів. Це включає в себе аудити та консультації щодо зменшення споживання енергії, встановлення енергоефективного обладнання та систем автоматизації. Бізнес-модель полягає у наданні платних консультацій та обладнання.

3. Енергозберігаючі та зелені будівлі: парк може спеціалізуватися на будівництві та оренді зелених, енергоефективних будівель для своїх орендарів. Бізнес-модель передбачає створення та обслуговування таких будівель, які забезпечують ефективне використання ресурсів.

4. Спільні енергетичні проекти: парк може об'єднувати своїх орендарів для спільних проектів з виробництва енергії. Бізнес-модель полягає у спільному фінансуванні, будівництві та експлуатації таких проектів, а також у продажі виробленої енергії.

5. Енергозберігаюча інфраструктура: парк може інвестувати у інфраструктуру для збереження та передачі енергії, таку як сховища енергії або енергоефективні системи освітлення та кондиціонування. Бізнес-модель передбачає надання цих послуг орендарям.

Вибір конкретної бізнес-моделі індустріального парку буде залежати від потреб орендарів, ринкових умов, технологічних можливостей та стратегічних цілей індустріального парку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розглянута в дослідженні бізнес-модель спрямована на створення та підтримку інфраструктурних продуктів, які сприяють розвитку інновацій. Бізнес-модель в екосистемі інновацій допомагає підприємствам досягати інноваційних цілей і залишатися конкурентоздатними на ринку. Ефекти залежності бізнес-моделі інфраструктурного рішення від бізнес-моделі клієнтів можуть бути різними і визначати успіх підприємства в цьому сегменті ринку. Розуміння потреб та вимог клієнтів є ключовим фактором для розробки ефективної бізнес-моделі інфраструктури. Бізнес-модель інфраструктурного рішення повинна бути гнучкою і адаптованою до потреб та вимог клієнтів. Вона може змінюватися в залежності від змін в бізнес-моделі клієнтів та ринкових умов.

Література

1. Armitage D., Plummer R. (Eds.). Adaptive capacity: Building environmental governance in an age of uncertainty. New York: Springer Publishing Company. 2010.
2. Engle N.L. Adaptive capacity and its assessment. *Global Environmental Change*. 2011. 21 (2). P. 647–656. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.01.019>.
3. Smit B., Wandel J. Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*. 2006. № 16. P. 282–292. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008>.
4. Hovelsrud G.K., Smit B. Community adaptation and vulnerability in arctic regions. Dordrecht: Springer. 2010. doi: <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9174-1>.
5. O'Brien K., Leichenko R., Kelkar U., Venema H., Aandahl G., Tompkins H., West J. Mapping vulnerability to multiple stressors: Climate change and globalization in India. *Global Environmental Change*. 2004. № 14 (4). P. 303–313. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2004.01.001>.

6. Pelling M. *Adaptation to climate change: From resilience to transformation*. Oxford: Routledge. 2010.
7. Bay-Larsen I., Hovelsrud G.K. Activating adaptive capacities: Fishing communities in Northern Norway. In *Northern sustainabilities: Understanding and addressing change in the circumpolar world*. Springer International Publishing. 2017. P. 123–134. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-46150-2>.
8. Hovelsrud G.K., Amundsen H. Adaptation options. In *Adaptation actions for a changing arctic: perspectives from the Barents area*. Arctic monitoring and assessment programme (AMAP). Oslo: Arctic Monitoring and Assessment Programme. 2017.
9. Kavanagh S.A., Hawe P., Shiell A. et al. Soft infrastructure: the critical community-level resources reportedly needed for program success. *BMC Public Health*. 2022. 22. 420 p. doi: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12788-8>.
10. Омеляненко О.М., Омеляненко В.А. Концептуальні основи інфраструктурно-сервісної методології розвитку локальних спільнот. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 120–128. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-120-128>.
11. Omelyanenko V., Omelianenko O. Infrastructure and service methodology for the development of innovative hromadas: general idea and example of smart city infrastructure. *Three Seas Economic Journal*. 2023. № 4 (1). P. 49–57. doi: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-6>.
12. Oxford English Dictionary. New York: Oxford University Press, 2002.
13. Connections make communities. The National Lottery Community Fund's role in local infrastructure funding. 2021. URL: https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/documents/TNLCF_KL21-06_Connections-make-communities_Full-Report.pdf?mtime=20210827172303&focal=none (дата звернення: 10.05.2023).
14. Larkin B. The politics and poetics of infrastructure. *Ann Review Anthropol*. 2013. № 42. P. 327–343.
15. Aksorn P., Charoenngam C. Sustainability factors affecting local infrastructure project: The case of water resource, water supply, and local market projects in Thai communities. *Facilities*. 2015. Vol. 33, No. 1/2. P. 119–143. doi: <https://doi.org/10.1108/F-01-2013-0005>.
16. Moretto L., Faldi G., Ranzato M., Rosati F.N., Boozi J.I., Teller J. Challenges of water and sanitation service co-production in the global South. *Environment and Urbanization*. 2018. Vol. 30, No 2. P. 425–443.
17. Local resource-based approaches and community infrastructure. Addressing local needs through local resource-based approaches. Employment-Intensive Investment Programme (EIIP). *International Labour Organization*. 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/documents/publication/wcms_758539.pdf (дата звернення: 15.02.2023).

References

1. Armitage, D., & Plummer, R. (Eds.). (2010). *Adaptive capacity: Building environmental governance in an age of uncertainty*. New York: Springer Publishing Company.
2. Engle, N.L. (2011). Adaptive capacity and its assessment. *Global Environmental Change*, 21 (2), 647–656. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.01.019>.
3. Smit, B., & Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, 16, 282–292. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008>.
4. Hovelsrud, G.K., & Smit, B. (2010). Community adaptation and vulnerability in arctic regions (p. 353). Dordrecht: Springer. doi: <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9174-1>.
5. O'Brien, K., Leichenko, R., Kelkar, U., Venema, H., Aandahl, G., Tompkins, H., & West, J. (2004). Mapping vulnerability to multiple stressors: Climate change and globalization in India. *Global Environmental Change*, 14 (4), 303–313. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2004.01.001>.
6. Pelling, M. (2010). *Adaptation to climate change: From resilience to transformation*. Oxford: Routledge.
7. Bay-Larsen, I., & Hovelsrud, G.K. (2017). Activating adaptive capacities: Fishing communities in Northern Norway. In *Northern sustainabilities: Understanding and addressing change in the circumpolar world*. Springer International Publishing, 123–134. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-46150-2>.
8. Hovelsrud, G.K., & Amundsen, H. (2017). Adaptation options. In *Adaptation actions for a changing arctic: perspectives from the Barents area*. Arctic monitoring and assessment programme (AMAP) (p. xiv, 267). Oslo: Arctic Monitoring and Assessment Programme.
9. Kavanagh, S.A., Hawe, P., Shiell, A. et al. (2022). Soft infrastructure: the critical community-level resources reportedly needed for program success. *BMC Public Health*, 22, 420. doi: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12788-8>.
10. Omelyanenko, O.M., & Omelianenko, V.A. (2023). Kontseptualni osnovy infrastruktorno-servisnoi metodologii rozvytku lokalnykh spilnot [Conceptual basis of infrastructure-service methodology for the development of local teams]. *Problemy ekonomiky — Problems of Economy*, 2, 120–128. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-120-128> [in Ukrainian].
11. Omelyanenko, V., & Omelianenko, O. (2023). Infrastructure and service methodology for the development of innovative hromadas: general idea and example of smart city infrastructure. *Three Seas Economic Journal*, 4 (1), 49–57. doi: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-6>.

12. Oxford English Dictionary. New York: Oxford University Press, 2002.
13. Connections make communities. The National Lottery Community Fund's role in local infrastructure funding. (2021). Retrieved from https://www.tnlcommunityfund.org.uk/media/documents/TNLCF_KL21-06_Connections-make-communities_Full-Report.pdf?mtime=20210827172303&focal=none
14. Larkin, B. (2013). The politics and poetics of infrastructure. *Ann Review Anthropol*, 42, 327–343.
15. Aksorn, P., & Charoenngam, C. (2015). Sustainability factors affecting local infrastructure project: The case of water resource, water supply, and local market projects in Thai communities. *Facilities*, 33, 1/2, 119–143. doi: <https://doi.org/10.1108/F-01-2013-0005>.
16. Moretto, L., Faldi, G., Ranzato M., Rosati, F. N., Boozi, J. I., & Teller, J. (2018). Challenges of water and sanitation service co-production in the global South. *Environment and Urbanization*, 30, 2, 425–443.
17. Local resource-based approaches and community infrastructure. Addressing local needs through local resource-based approaches. Employment-Intensive Investment Programme (EIIP). (2020). *International Labour Organization*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/documents/publication/wcms_758539.pdf.

УДК 658.3:631.11

Сас Людмила Степанівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Sas Liudmyla

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0003-2053-0394

Шеленко Діана Іванівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Shelenko Diana

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0002-9214-7258

Левандівський Омелян Тарасович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Levandivskyu Omelian

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0002-5819-8377

Слободян Назар Володимирович

*аспірант спеціальності 051 «Економіка»
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Slobodian Nazar

*Postgraduate Student of the Economics
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9353

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE FORMATION OF RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECT

Анотація. Стаття присвячена розгляду управління персоналом як пріоритетної ресурсної складової діяльності сільсько-господарських підприємств, представлені керівною ланкою та працівниками, які забезпечують виконання усіх необхідних робіт, пов'язаних з сільськогосподарським виробництвом. Мета статті – розкрити напрями застосування інноваційних

технологій (інформаційних систем, автоматизації процесів, аналітики та штучного інтелекту) у процесі реалізації управлінських та функціональних складових управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Розглянуто основні функціональні складові управління персоналом сільськогосподарських підприємств, зокрема: формування, мотивацію і стимулювання, навчання і розвиток, оцінку і контроль, управління конфліктами і комунікацію. Розкрито особливості функціонування сільськогосподарських підприємств (сезонність виробництва, використання фізичної праці, роботу з живими організмами, залежність від природно-кліматичних умов, потребу ефективного розподілу виробничих ресурсів) у контексті їхнього впливу на управління персоналом.

Розкрито роль автоматизації управлінських процесів, використання систем аналітики та прогнозування, штучного інтелекту, спеціалізованих платформи для обміну інформацією, навчальних онлайн-платформ у процесі реалізації організаційних та функціональних складових управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Обґрунтовано, що впровадження та раціональне використання інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, зокрема, завдяки скороченню витрат на адміністративні процеси, поліпшенню якості навчання та розвитку працівників, а також прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу даних. Усе це позитивно впливає на кінцевих результат господарської діяльності сільськогосподарського підприємства в цілому.

Ключові слова: персонал, ресурсний потенціал, інноваційні технології, сільськогосподарські підприємства, управління персоналом.

Summary. The article is dedicated to the examination of personnel management as a priority resource component of agricultural enterprises, presented by the management level and employees who ensure the execution of all necessary tasks related to agricultural production. The aim of the article is to reveal the directions of applying innovative technologies (information systems, process automation, analytics, and artificial intelligence) in the implementation of managerial and functional components of personnel management in agricultural enterprises.

The main functional components of personnel management in agricultural enterprises are considered, including formation, motivation and stimulation, training and development, evaluation and control, conflict management and communication. The peculiarities of the functioning of agricultural enterprises (seasonality of production, use of physical labor, work with living organisms, dependence on natural-climatic conditions, the need for effective distribution of production resources) are revealed in the context of their impact on personnel management.

The role of automation of managerial processes, the use of analytics and forecasting systems, artificial intelligence, specialized platforms for information exchange, and online learning platforms in the implementation of organizational and functional components of personnel management in agricultural enterprises is revealed.

It is substantiated that the implementation and rational use of innovative technologies contribute to increasing the efficiency of personnel management, particularly through reducing costs on administrative processes, improving the quality of training and development of employees, as well as making informed managerial decisions based on data analysis. All this has a positive impact on the final results of economic activity of agricultural enterprises as a whole.

Key words: personnel, resource potential, innovative technologies, agricultural enterprises, personnel management.

Постановка проблеми. Персонал є однією з найважливіших складових ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств; представлений керівною ланкою та працівниками, які забезпечують виконання усіх необхідних робіт, пов'язаних з сільськогосподарським виробництвом. Належний рівень управління персоналом сприяє ефективній діяльності підприємства в цілому шляхом залучення кваліфікованих і мотивованих працівників, раціональної організації виробничого процесу, підвищення якості виробництва та досягнення поставлених цілей його діяльності. Значна увага в сучасних умовах приділяється використанню інноваційних технологій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом як ключовим елементом ресурсного потенціалу підприємства.

У сучасних умовах дефіцит кадрів і умови воєнного стану в економіці детермінують цілий ряд негативних умов забезпечення функціонування господарської системи. Пере будова системи управління персоналом є необхідною умовою формуван-

ня конкурентоспроможного ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань управління персоналом свідчить про активний інтерес до зазначеної проблематики в науковому середовищі і охоплює різні його аспекти — рекрутинг, навчання та розвиток, мотивацію, оцінку праці, комунікацію, конфлікти на робочому місці.

Максимального ефекту у формуванні ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств можна досягти завдяки впровадженню в процесі виробництва прогресивних технологій та підвищення відповідальності персоналу підприємств за кінцеві результати праці [16, с. 36]. У той же час, досліджуючи практику господарювання потенціалу сільськогосподарських підприємств, де задіяна людина, то можна підійти до висновку, що вона пройшла тривалий період еволюції й трансформування, оскільки переходячи від найпростіших форм організації праці і виробництва, людина дійшла до утворення й поширення в інституційній

системі найбільш прогресуючої форми господарювання такої як підприємництва [8, с. 79].

Ефективну роботу персоналу сільськогосподарських підприємств доставляє відповідний рівень оплати праці, матеріальне стимулювання та створення оптимальних виробничих умов проте, зазвичай мотивами спонукання до праці є матеріальне стимулювання у вигляді оплати праці, матеріальної допомоги або непрямого стимулювання праці [2, с. 63]. За твердженням О.Г. Шпикуляка, О.В. Алексеєвої, перспективна модель забезпечення зайнятості у системі управління персоналом доцільна також і для реалізації її через активний розвиток сімейних фермерських господарств [22, с. 98].

На підвищення рівня зайнятості сільського населення окрім загальних тенденцій зміни чисельності сільського населення, мають також вплив соціально-економічного розвитку сільських територій, а зокрема розмір площі землі окремих домогосподарств, оскільки це обумовлює загальний запас їх розвитку та специфіку ведення бізнесу [23, с. 161].

Одним з пріоритетних напрямків досліджень є вплив сучасних технологій на управління персоналом. Вчені [3; 4; 6–21] досліджують використання інформаційних систем та штучного інтелекту у процесах залучення і відбору кандидатів, автоматизації навчання і розвитку персоналу, прийняття управлінських рішень.

Постановка завдання. Мета статті — розкрити напрями використання інноваційних технологій у процесі управління персоналом сільськогосподарських підприємств як важливої складової його ресурсного потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними функціональними складовими управління персоналом сільськогосподарських підприємств є:

1. Формування персоналу — визначення та планування кількісно-якісної потреби підприємства у працівниках, залучення персоналу відповідної кількості та кваліфікації, задля виконання необхідних виробничих та управлінських функцій на підприємстві.

2. Навчання та розвиток персоналу — передбачає організацію навчальних заходів, тренінгів та інших форм професійного розвитку працівників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та компетентності.

3. Мотивація та стимулювання працівників — складовою системи управління персоналом є розробка мотивації, яка стимулює працівників до досягнення кращих результатів та високопродуктивної праці.

4. Оцінка та контроль роботи персоналу — управління персоналом включає в себе організацію системи оцінки та контролю роботи працівників, що дозволяє виявляти їхні сильні та слабкі сторони, а також вжити заходи для поліпшення продуктивності праці.

5. Управління конфліктами та комунікація — функціональною складовою управління персона-

лом є розв'язання конфліктних ситуацій та покращення комунікації між працівниками, що сприяє зміцненню колективу й формуванню позитивної соціально-психологічної атмосфери.

Процеси управління персоналом для сільськогосподарських підприємств натеper вимагають орієнтування на ряд деструктивних процесів. У цьому сенсі контексту варто виокремити неабияке скорочення пропозиції на ринку робочої сили носіїв трудового ресурсу, які володіють достатнім рівнем кваліфікації. Політика управління персоналом має враховувати не лише базові давно відомі чинники такі як сезонність виробництва, а й новітні деструктиви утворені акцептами сьогодення. Зміни у кількості зайнятих працівників господарських структур в сільському, лісовому та рибному господарстві України можна відслідковувати у табл. 1.

Наслідки коронавірусу, війна в Україні, виїзд працездатного населення (жінок за кордон, а чоловіків на захист батьківщини) мало вплив на скорочення кількості діючих суб'єктів господарювання та кількості зайнятих у них працівників.

Забезпечення належної реалізації організаційних та функціональних складових управління персоналом [1, с. 17–34], потребує врахування галузевих особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема: сезонність виробництва, що вимагає гнучкості у плануванні робочої сили та організації навчання й розвитку персоналу; використання фізичної праці та потреба у дотриманні правил техніки безпеки; робота з живими організмами, що потребує специфічних знань, умінь та навиків; залежність від природно-кліматичних умов, що впливає на планування й організацію роботи персоналу; потреба ефективного розподілу виробничих ресурсів [12, с. 40–42, 77–78, 127–130], таких як земля, машини та обладнання, задля досягнення оптимальних результатів функціонування.

У сучасних умовах управління персоналом здійснюється з допомогою таких технологій: інформаційні системи; автоматизація процесів; застосування аналітики та штучного інтелекту.

Вважаємо, що використання зазначених вище інструментів у процесі управління персоналом сільськогосподарських підприємств дозволить підвищити ефективність таких його організаційних та функціональних складових:

- автоматизація процесів прийому на роботу, звільнення, обліку робочого часу, розрахунку заробітної плати та інших аспектів управління персоналом, що сприяє зменшенню витрат часу і ресурсів;
- використання систем аналітики та прогнозування — застосування інструментів аналізу даних доцільне для виявлення тенденцій у роботі персоналу, прогнозування потреби у робочій силі, визначення ефективності персоналу, об'єктив-

Таблиця 1

Кадрове забезпечення — ефективність діяльності підприємств в сільському, лісовому та рибному господарстві України

Показник	2022 до 2020		2020	2021	2022	2022 до 2021	
	%	+, -				%	+, -
Кількість діючих суб'єктів господарювання, од — підприємств	66,4	-16608	49452	47753	32844	68,8	-14909
Кількість зайнятих працівників, осіб	84,9	-80243	534720	535715	454477	84,8	-81238
В середньому на 1 підприємство, осіб	-	-	11	11	14	-	-
Кількість найманих працівників, осіб	85,8	-71712	506464	502934	434752	86,4	-68162
% до зайнятих	-	-	94,7	93,8	95,6	-	-
Обсяг реалізованої продукції, товарів та послуг, тис. грн — всього	-	-	605483122,2	918661145,6	680489941,7	-	-

Джерело: сформовано і розраховано за даними Державної служби статистики України [5]

ної оцінки роботи працівників, що допоможе своєчасно виявити негативні явища і процеси, впровадити відповідну систему мотивації та розробити стратегії управління персоналом;

- використання штучного інтелекту — застосування роботів-консультантів та інших автоматизованих систем доречно при вирішенні таких завдань управління персоналом як підбір кандидатів, проведення оцінок працівників, планування кар'єрного росту тощо;
- спеціалізовані платформи для обміну інформацією між різними відділами підприємства (системи електронного обміну даними) дозволять швидко передавати необхідну інформацію щодо персоналу, сприятимуть розвитку комунікаційної системи, взаємодії між керівництвом і працівниками, що поліпшить робочу атмосферу та сприятиме уникненню конфліктних ситуацій;
- використання онлайн-платформ дозволить працівникам отримувати нові знання та навички (навчання та розвиток персоналу) безпосередньо

на робочому місці або віддалено (спеціалізовані навчальні курси, вебінари).

Висновки з проведеного дослідження. Впровадження та раціональне використання інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, зокрема, завдяки скороченню витрат на адміністративні процеси, поліпшенню якості навчання та розвитку працівників, а також прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу даних. Усі ці складові впливають на ефективність та результативність діяльності сільськогосподарських підприємств в цілому. Тому, важливо розвивати та впроваджувати інноваційні технології управління персоналом, які допоможуть досягти кращих результатів і забезпечити стабільний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Подальші наукові пошуки будуть спрямовані на більш детальне вивчення інноваційних технологій оцінювання роботи працівників, як важливої складової управління персоналом підприємства.

Література

1. Баланюк І. Ф., Федорняк Л. С. *Персонал сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект*. Івано-Франківськ : ЛІК, 2011. 236 с.
2. Баланюк І. Ф., Козак І. І., Шеленко Д. І. Формування внутрішнього економічного механізму розвитку організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. № 5. 2019. С. 59–67.
3. Білан І. В., Кузнецова Ю. А. Вплив інноваційних технологій на управління персоналом. *Економічний вісник університету*. 2017. 2(34). С. 56–61. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12213>. (дата звернення: 15.09.2023).
4. Демченко О. В., Лаврова О. М., Степанова О. В. Використання інноваційних технологій у процесах управління персоналом в українських компаніях. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 1(196). С. 88–94. doi:10.31558/2307-2318.2019.
5. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.09.2023).
6. Єсіна О., Марчук І., Орловська С. Сучасні інноваційні технології оптимізації логістичних процесів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць*. 2021. № 11–12. С. 132–139.

7. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. doi: 10.32702/2306-6814.2019.22.73.
8. Лопатинський Ю., Шпикуляк О., Шеленко Д., Кицяк В., Дюк А. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах. *Аграрна Економіка*. 2022. Т. 15. № 3–4: 3–13.
9. Малік М. Й., Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Саковська О. М. та ін. *Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки*: монографія / за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 194 с. URL <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/9543> (дата звернення: 06.10.2023).
10. Марчук Н. В., Савченко О. М. Вплив інноваційних технологій на розвиток управління персоналом в українських підприємствах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 1(194). С. 53–58.
11. Петренко В. С., Головченко О. М. Інноваційні технології управління персоналом: аналіз та перспективи застосування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. № 1(925). С. 145–151.
12. Сас Л. С. *Економічні аспекти технологічного оновлення виробництва у сільськогосподарських підприємствах*: монографія. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. 500 с.
13. Сас Л. С., Каліцун Ю. Є. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств у контексті діагностики зовнішнього середовища їхнього функціонування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 19. Т. 1. С. 212–219.
14. Тарасенко О. А., Короткевич О. О. Інноваційні технології управління персоналом: проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 1(79). С. 82–87.
15. Шаповал О. І., Іванова І. С. Інноваційні технології управління персоналом: аналіз та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 1(198). С. 63–68.
16. Шеленко Д. І. *Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств в економічному вимірі*. Івано-Франківськ: Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2019. 476 с.
17. Шестакова А. В. Стан та напрями розвитку персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 2 (58). 2020. С. 27–30. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-5-30>.
18. Шпикуляк О. Г. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22–25.
19. Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 155–159.
20. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: Автореферат дис. канд. екон. наук. 08.06.01. К. : ННЦ «ІАЕ», 2004. 20 с.
21. Шпикуляк О. Г. Менеджмент і здійснення кадрової політики аграрного підприємства. *Економіка АПК*. 2004. № 12. С. 132–136.
22. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 95–107.
23. Ціжма Ю. І., Шеленко Д. І., Ціжма О. І. Організаційно-правові форми господарювання як чинник підвищення зайнятості населення сільських територій. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. Вип. XIII. 2018. С. 159–164.

References

1. Balanyuk, I. F., & Fedornyak, L. S. Personal silskohospodarskykh pidprijemstv: upravlynskyi aspekt [Personnel of agricultural enterprises: management aspect]. Ivano-Frankivsk: LIK [in Ukrainian].
2. Balaniuk, I. F., Kozak, I. I., & Shelenko, D. I. (2019). Formuvannia vnutrishnoho ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku orhanizatsiino-pravovykh form silskohospodarskykh pidprijemstv [Formation of internal economic mechanism for development of organizational and legal forms of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 5, 59 [in Ukrainian].
3. Bilan, I. V., & Kuznetsova, Y. A. (2017). Vplyv innovatsiynykh tekhnolohiy na upravlinnia personalom [The impact of innovative technologies on personnel management]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, 2(34), 56–61. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12213> [in Ukrainian].
4. Demchenko, O. V., Lavrova, O. M., & Stepanova, O. V. (2019). Vykorystannia innovatsiynykh tekhnolohiy u protsesakh upravlinnia personalom v ukrainskykh kompaniyakh [The use of innovative technologies in personnel management processes in Ukrainian companies]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasilenka*, 1(196), 88–94. doi:10.31558/2307-2318.2019 [in Ukrainian].
5. Diialnist pidprijemstv [Activities of enterprises]. *Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy — State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

6. Kovalova, N. V., & Melnyk, O. M. (2016). Innovatsiyni tekhnolohiyi upravlinnia personalom: osoblyvosti zastosuvannya v ukrainskykh orhanizatsiyakh [Innovative technologies of personnel management: features of application in Ukrainian organizations]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 2(60), 63–69 [in Ukrainian].
7. Lytvynenko, O. V., & Chernyshova, O. Yu. (2017). Innovatsiyni tekhnolohiyi upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Innovative technologies of personnel management in modern conditions]. *Ekonomika ta upravlinnia*, 4(34), 57–62 [in Ukrainian].
8. Lopatynskiy, Yu., Shpykuliak, O., Shelenko, D., Kyfiak, V., & Diuk, A. (2022). Orhanizatsiino-instytutsiini praktyky posylennia roli selianskykh gospodarstv u prodovolchomu zabezpechenni naselennia v suchasnykh umovakh [Organizational and institutional practices of strengthening the role of peasant farms in the food supply for population in the current conditions]. *Agrarian Economy*, 15, 3–4, 3–13 [in Ukrainian].
9. Malik, M. Y., Lupenko, Yu. O., Shpykuliak, O. H., Sakovska, O. M. et al. (2023). Rozvytok silskohospodarskoi kooperatsii v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoi vidbudovy ahrarnoi ekonomiky [Development of agricultural cooperation in the conditions of martial law and post-war reconstruction of the agrarian economy]: monograph / edited by M. Y. Malika. Kyiv: NNC «IAE». Retrieved from <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/9543> [in Ukrainian].
10. Marchuk, N. V., & Savchenko, O. M. (2018). Vplyv innovatsiynykh tekhnolohiy na rozvytok upravlinnia personalom v ukrainskykh pidpriemstvakh [The impact of innovative technologies on the development of personnel management in Ukrainian enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 1(194), 53–58 [in Ukrainian].
11. Petrenko, V. S., & Holovchenko, O. M. (2019). Innovatsiyni tekhnolohiyi upravlinnia personalom: analiz ta perspektyvy zastosuvannya v Ukraini [Innovative technologies of personnel management: analysis and prospects of application in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik». Seriya: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1(925), 145–151 [in Ukrainian].
12. Sas, L. S. (2019). Ekonomichni aspekty tekhnolohichnoho onovlennia vyrobnytstva u sil's'kohospodars'kykh pidpriemstvakh: monohrafiia [Economic aspects of technological renewal of production in agricultural enterprises]. Ivano-Frankivs'k: DVNZ «Prykarpats'kyj natsional'nyj universytet imeni Vasylia Stefanyka» [in Ukrainian].
13. Sas, L. S., & Kalitsun, Y. E. (2017). Resursnyi potentsial silskohospodarskykh pidpriemstv u konteksti diahnostryky zovnishnoho seredovyscha yikhnoho funktsionuvannya [Resource potential of agricultural enterprises in the context of diagnostics of the external environment of their functioning]. *Actual problems of the development of the economy of the region*, 19, 1, 212–219 [in Ukrainian].
14. Tarasenko, O. A., & Korotkevich, O. O. (2017). Innovatsiyni tekhnolohiyi upravlinnia personalom: problemy ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Innovative technologies of personnel management: problems and prospects of development in Ukraine]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, 1(79), 82–87 [in Ukrainian].
15. Shapoval, O. I., & Ivanova, I. S. (2018). Innovatsiyni tekhnolohiyi upravlinnia personalom: analiz ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Innovative technologies of personnel management: analysis and prospects of development in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 1(198), 63–68 [in Ukrainian].
16. Shelenko, D. (2019). Orhanizatsiino-pravovi formy silskohospodarskykh pidpriemstv v ekonomichnomu vymiri: monohrafiia [Organizational and legal forms of agricultural enterprises in the economic dimension]. Ivano-Frankivsk: Vasyl Stefanyk Precarpathian National University [in Ukrainian].
17. Shestakova, A. V. (2020). Stan ta napriamy rozvytku personalu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh tsyfroi ekonomiky [The state and directions of development of personnel of agricultural enterprises in the conditions of the digital economy]. *Scientific and industrial magazine «Business-navigator»*, 2 (58), 27–30. doi: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-5-30> [in Ukrainian].
18. Shpykuliak, O. H. (2005). Efektyvnist upravlinnia ahrarnym pidpriemstvom [Effectiveness of agricultural enterprise management]. *Ekonomika APK*, 3, 22–25 [in Ukrainian].
19. Shpykuliak, O. H. (2004). Kadrovyi potentsial ta yoho formuvannya v ahrarnykh pidpriemstvakh [Personnel potential and its formation in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 1, 155–159 [in Ukrainian].
20. Shpykuliak, O. H. (2004). Menedzhment personalu ta motyvatsiia pratsi v ahrarnykh pidpriemstvakh [Personnel management and work motivation in agricultural enterprises]: Abstract of the dissertation. Ph.D. economy of science 08.06.01. K.: NNC «IAE», 20 [in Ukrainian].
21. Shpykuliak, O. H. (2004). Menedzhment i zdiisnennia kadrovoi polityky ahrarnoho pidpriemstva [Management and implementation of personnel policy of the agricultural enterprise]. *Ekonomika APK*, 12, 132–136 [in Ukrainian].
22. Shpykuliak, O. H., & Alieksieieva, O. V. (2021). Development of farms in the organizational and economic support of employment of the population [Development of farms in the organizational and economic support of employment of the population]. *Ekonomika APK*, 4, 95–107 [in Ukrainian].
23. Tsizhma, Yu. I., Shelenko, D. I., & Tsizhma, O. I. (2018). Orhanizatsiino-pravovi formy hospodariuvannya yak chynnyk pidvyshchennia zainiatosti naselennia silskykh terytorii [Organizational and legal forms of management as a factor in increasing the employment of the population of rural areas]. *Bulletin of the Carpathian University. Economy*, XIII, 159–164 [in Ukrainian].

Цевух Світлана Михайлівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу
Університет економіки та права «КРОК»

Tsevukh Svitlana
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department for International Business
«KROK» University
ORCID: 0000-0001-5940-0365

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9435

ОСОБЛИВОСТІ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

PECULIARITIES OF CIRCULAR BUSINESS MODELS WITHIN THE FRAMEWORK OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Анотація. Проаналізовано основні засади концепції сталого розвитку в сучасних умовах розвитку світового господарства, зокрема конфігурація подальшого глобального довгострокового економічного зростання та розвитку має підтримуватися з урахуванням екологічних та соціальних факторів. Охарактеризовано комплексність та невіддільний характер концепції сталого розвитку, зокрема акцентовано, що концепція сталого розвитку забезпечується врівноваженням його трьох вимірів, зокрема: економічної, соціальної та екологічної складової, та визначається наступними аспектами: економічний розвиток ↔ соціальний прогрес ↔ екологічна відповідальність. В цьому контексті наголошено на поступовому переході від традиційних лінійних моделей економік до циркулярних моделей економік, що ґрунтуються на раціональному використанні відповідної ресурсної бази. Окреслено модель циркулярної економіки в контексті забезпечення сталого економічного розвитку, характерними рисами якої є її відновлюваний та замкнений характер, що відносить дану економічну модель до моделі так званого замкнутого циклу. Визначено головні принципи циркулярної моделі економіки, що передбачають мінімізацію споживання первинних сировинних ресурсів та зниження відповідних відходів на шляху до повної безвідходності виробництва та споживання шляхом повторного використання матеріалів та їх переробки. Розширення та трансформація відповідних базових принципів сформували сучасні фундаментальні засади функціонування циркулярної економіки. Акцентовано визначальну роль приватного сектора, який, реагуючи на відповідні державні стимули, виступає у якості драйверів трансформаційних процесів щодо переходу до циркулярної моделі національної економіки шляхом запровадження основних принципів сталого розвитку у відповідній підприємницькій діяльності, сприяючи економічному зростанню, соціальному захисту та захисту навколишнього середовища, що, в свою чергу, призводить до переходу до використання циркулярних бізнес-моделей. Окреслено особливості циркулярних бізнес-моделей в рамках формування засад циркулярної національної економіки з урахуванням переваг та ризиків від їх застосування.

Ключові слова: сталий розвиток; циркулярна економіка; приватний сектор економіки, циркулярні бізнес-моделі.

Summary. The main principles of the concept of sustainable development in the modern conditions of the development of the world economy are analyzed, in particular, the configuration of further global long-term economic growth and development should be supported taking into account environmental and social factors. The complexity and indivisible nature of the concept of sustainable development is characterized, in particular it is emphasized that the concept of sustainable development is ensured by balancing its three dimensions, in particular: economic, social and ecological components, and is determined by the following aspects: economic development ↔ social progress ↔ ecological responsibility. In this context, the gradual transition from traditional linear models of economies to circular models of economies based on the rational use of the appropriate resource base is emphasized. The circular economy model is outlined in the context of ensuring sustainable economic development as the model of the so-called closed loop. The main principles of the circular model of the economy, which provide for the minimization of the con-

sumption of primary raw resources and the reduction of corresponding waste on the way to complete zero-waste production and consumption through the reuse of materials and their processing, have been determined. The expansion and transformation of the relevant basic principles formed the modern fundamental principles of the functioning of the circular economy. The defining role of the private sector is emphasized, which, responding to appropriate state incentives, acts as a driver of transformational processes regarding the transition to a circular model of the national economy by introducing the main principles of sustainable development in the relevant business activities, contributing to economic growth, social and environmental protection, which, in turn, leads to the transition to the use of circular business models. The peculiarities of circular business models are outlined in the framework of the formation of the foundations of a circular national economy, taking into account the advantages and risks of their application.

Key words: sustainable development; circular economy; private sector of the economy, circular business models.

Постановка проблеми. Концепція сталого розвитку в сучасних умовах розвитку світового господарства виступає керівним принципом та становить основу для подальшого розвитку світового співтовариства в умовах подолання існуючих глобальних викликів для подальшого розвитку глобальної економіки за непередбачуваності цін на світових ринках, обмеженості природних ресурсів та існуючого стану забруднення навколишнього середовища і змін клімату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти функціонування моделі циркулярної економіки в рамках забезпечення сталого економічного зростання глобального співтовариства у сучасних умовах активно досліджуються як закордонними, так і вітчизняними науковцями, починаючи з другої половини ХХ ст., зокрема цій темі були присвячені роботи таких науковців: К. Боулдінга [1], Д. Медоуза [2, 3], Е. Макартур [4–8], М. Чертова [9], Ф. Престона [10], М. Гейсдорфера [11], Дж. Кірхера [12,13], С. Рітцена [14], Г. Сандстрема [14], В. Пріето-Сандовала [15], Дж. Крамера [16], З. Лю [17], В. Вернадського [18], Мусіної [19], В. Євдокимова [20], Л. Сергієнка [21], І. Зварича [22] та інших.

Метою статті є аналіз сучасних циркулярних бізнес моделей у рамках забезпечення переходу національних економік до циркулярних моделей економік з урахуванням існуючих глобальних ви-

кликів світовому співтовариству та особливостей глобального середовища на шляху до забезпечення сталого економічного зростання з урахуванням екологічних та соціальних аспектів.

Виклад основного матеріалу. Сталій розвиток спрямований на задоволення поточних потреб без шкоди здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [23]. В цьому контексті конфігурація подальшого глобального довгострокового економічного зростання та розвитку повинна підтримуватися з урахуванням екологічних та соціальних факторів (рис. 1).

Комплексність та неподільний характер концепції сталого розвитку забезпечується врівноваженням його трьох вимірів, зокрема: економічної, соціальної та екологічної складової.

Зазначений підхід був зафіксований на міжнародному рівні в рамках Саміту ООН зі сталого розвитку в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у 2015 році з прийняттям Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року з метою сприяння стабільному економічному розвитку глобального співтовариства та підтримці належного рівня життя на принципах соціального захисту та захисту навколишнього середовища та інкорпоровано в національні стратегії довгострокового розвитку країн — членів ООН.



Рис. 1. Тріада базових аспектів концепції сталого розвитку

Джерело: складено автором

В цьому контексті наразі слід констатувати про поступовий перехід від традиційних класичних лінійних моделей економік країн світу, що концентрувалися на підвищенні загальної прибутковості, оптимізації часу та мінімізації витрат за наявності на початковому етапі необмеженості ресурсів без врахування пов'язаними з цим екологічних або соціальних втрат, до циркулярних моделей економік або економік замкненого циклу, що ґрунтуються на раціональному використанні відповідної ресурсної бази (рис. 2).

Отже, циркулярна модель економіки має відновлюваний та замкнений характер [4], завдяки замкненим ланцюгам поставок, що передбачають мінімізацію споживання первинних сировинних ресурсів та зниження відповідних відходів на шляху до повної безвідходності виробництва та споживання. До головних особливостей циркулярної моделі економіки належать наступні:

- посилений контроль за запасами природних ресурсів та дотриманням стійкого балансу відновлюваних ресурсів для збереження та підтримки на невичерпному рівні природного капіталу;
- оптимізація процесів споживання шляхом розробки та розповсюдження продукції, комплектуючих та матеріалів, що відповідають найвищому рівню їх повторного використання;
- виявлення та запобігання негативним зовнішнім ефектам поточної виробничої діяльності з метою

підвищення ефективності економічної та екологічної систем [5].

На противагу класичній лінійній моделі економіки модель циркулярної економіки ґрунтується на застосуванні базових принципів «3R» (Reduce, Reuse, Recycle), що передбачають скорочення споживання ресурсної бази, повторне використання матеріалів та їх переробка, які в подальшому були розширені та трансформовані в принципи «10R», визначаючи фундаментальні засади функціонування циркулярної економіки (Табл. 1).

Враховуючи, що приватний сектор є основою ринкової економіки, національні бізнес-структури, реагуючи на відповідні державні стимули, виступають у якості драйверів трансформаційних процесів щодо переходу до циркулярної моделі національної економіки шляхом запровадження основних принципів сталого розвитку у відповідній підприємницькій діяльності, сприяючи економічному зростанню, соціальному захисту та захисту навколишнього середовища. Це, в свою чергу, призводить до переходу до використання циркулярних бізнес-моделей.

До особливостей бізнес-моделей циркулярної економіки належать наступні:

- мінімізація використання матеріалів та ресурсів для виробництва продуктів та/або послуг;
- продовження терміну експлуатації існуючої продукції та/або послуг шляхом ремонту та відновлення;

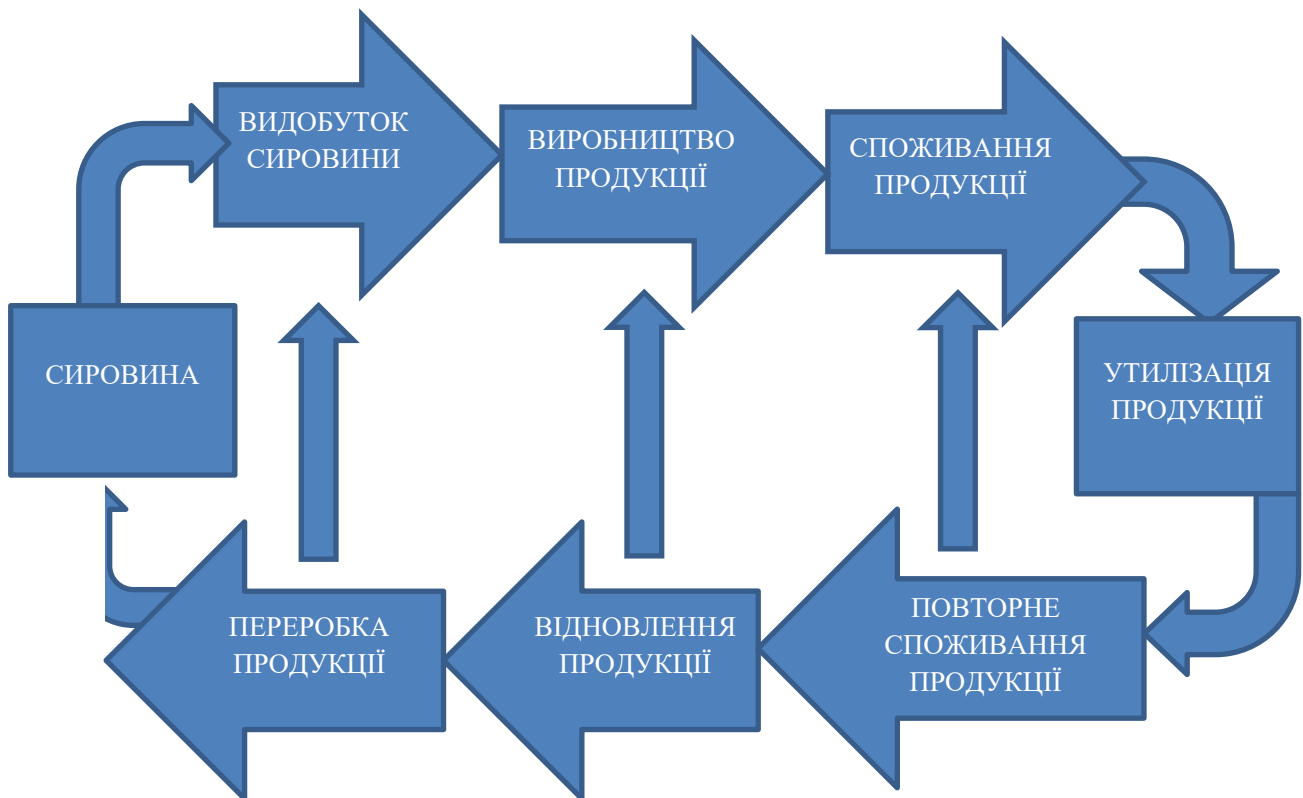


Рис. 2. Модель циркулярної економіки
Джерело: складено автором за [4]

– завершення життєвого циклу продукції шляхом її переробки для отримання відповідної сировини для виробництва нової продукції.

Наразі вирізняють п'ять базових видів циркулярних бізнес-моделей, які використовуються як окремо, так і в поєднанні одна з одною, зокрема:

- **Моделі циркулярного постачання (Circular supply models)**, які передбачають заміну традиційних матеріальних ресурсів, отриманих із обмежених невідновлюваних природних ресурсів, біологічними, відновлюваними ресурсами або відновлени-

ми матеріалами, що, в свою чергу, має знизити попит на видобуток невідновлюваних природних ресурсів у довгостроковій перспективі. Ці моделі базуються на тривалих наукових дослідженнях та розробках та передбачають забезпечення повністю перероблюваними або біорозкладними ресурсами, які становлять основу циркулярних моделей виробництва та споживання. Лідерами в економіці з реалізації цих моделей виступають такі галузі як автомобілебудування та енергетика. Такі циркулярні бізнес-моделі активно

Таблиця 1

Основоположні принципи циркулярної економіки

3R		
№	Назва	Характеристика
1.	Reduce (Зменшення)	Передбачає зменшення утворення відходів шляхом мінімізації споживання первинних ресурсів, оптимізації моделей виробництва та споживання для мінімізації надлишку та заохочення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії задля пом'якшення негативного впливу на навколишнє середовище.
2.	Reuse (Повторне використання)	Повторне використання продукції та матеріалів є ключовою стратегією щодо продовження їх життєвого циклу та зменшення потреб у новому виробництві. Цей принцип передбачає відновлення, ремонт і перепрофілювання продукції, що дозволяє виконувати нові функції та зменшує тиск на ресурсну базу.
3.	Recycle (Переробка)	Переробка передбачає перетворення відходів у нові продукти. Належне сортування та переробка таких матеріалів, як папір, скло, пластик і метали, сприяє збереженню ресурсів і зменшенню кількості відходів. Це дозволяє повторно використовувати матеріали у виробничому циклі, створюючи замкнений цикл.
10R		
1.	Refuse (Відмова)	Скорочення використання природних ресурсів, підвищення ефективності виробництва та споживання. Відмова від непотрібних предметів та шкідливих для екології речовин, наприклад одноразового пластику, сприяє зменшенню утворенню відходів. Цей принцип спонукає до критичної оцінки виробничих моделей та відповідних споживчих звичок.
2.	Reduce (Зменшення)	Оптимізація споживання і виключення надмірного споживання та, відповідно, зменшення утворення відходів шляхом свідомого вибору.
3.	Redesign (Перепроєктування)	Створення екологічно чистих продуктів із самого початку, що, в свою чергу, передбачає застосування відновлюваних матеріалів, мінімізацію вмісту небезпечних речовин і забезпечення того, щоб продукцію можна було легко розібрати для переробки та повторного виробництва.
4.	Reuse (Повторне використання)	Продовження терміну експлуатації продукції шляхом повторного використання за його основним призначенням, що мінімізує потребу в новому виробництві.
5.	Repair (Ремонт)	Ремонт продукції сприяє збереженню ресурсів для їх виробництва і зменшенню відходів. Доступ до ремонтних послуг і наявність запасних частин є важливими складовими цього принципу.
6.	Refurbish (Відновлення)	Відновлення старої продукції до їх первісного стану, що часто супроводжується оновленням продукції для підвищення її продуктивності. Цей підхід поєднує повторне використання та ремонт, зменшуючи попит на нову продукцію
7.	Remanufacture (Повторне виробництво)	Повторна обробка та використання частин старої продукції у виробництві відповідної нової продукції, що сприяє подовженню терміну використання виробів, оптимізуючи використання матеріалів та енергії.
8.	Repurpose (Переорієнтація)	Переорієнтація частин старих виробів у новій продукції з іншим призначенням, що заохочує інноваційне мислення та дає нове життя продукції, призначеній для відходів.
9.	Recycle (Переробка)	Переробка відходів на сировину для нової продукції сприяє збереженню ресурсної бази та зменшенню відходів. Належна практика переробки вимагає ефективного збору, сортування та обробки матеріалів.
10.	Recover (Відновлення)	Вилучення цінності з відходів за допомогою таких процесів, як перетворення відходів в енергію та компостування, що сприятиме відновленню ресурсів.

Джерело: складено автором за [16]

використовують компанії Ford, Fairphone, 3D Hubs, Desso, Toyota, Cisco.

- **Моделі відновлення ресурсів (Resource recovery models)**, що передбачають перероблення відходів у вторинну сировину для подальшого використання у виробництві нової продукції, що сприяє зменшенню відходів та сприяє оптимізації використання невідновлюваних природних ресурсів та підвищенню рентабельності виробництва на основі використання технологічних інновацій з відновлення та повторного використання ресурсів. Ці моделі є найбільш прийнятними для підприємств, які виробляють великі обсяги побічних продуктів, а також мають можливість ефективно відновлювати та переробляти відходи. До компаній, що використовують ці бізнес-моделі, належать Coca-Cola, Philips, Maersk, Walt Disney, World Resort
- **Моделі продовження життєвого циклу товарів (Product life extension models)**, що передбачають продовження періоду використання існуючої продукції за рахунок ремонту, модернізації, реконструкції чи відновлення відповідної продукції, це, в свою чергу, сприяє уповільненню видобутку природних ресурсів і утворенню відходів. Більшою мірою підходить для виробників обладнання. Ці бізнес-моделі використовують компанії Bosch, Volvo, Renault, Apple, Michelin.
- **Платформи для обміну та спільного використання (Sharing platforms)**, що передбачає обмін або спільне використання товарів чи активів, які недостатньо використовуються, і, отже, можуть зменшити попит на нові продукти та відповідну сировину для їх виробництва. Ці платформи сприяють взаємодії між користувачами продукту, підвищуючи тим самим рівень його використання. На даних бізнес-моделях заснована діяльність BlaBlacar, Nearly New Car, BMW, Lyft, Drivy.
- **Моделі використання продуктів у якості послуг (Product as a service models)**, що передбачає використання продукцію шляхом «оренди» з оплатою за фактом використання. Ця модель виступає альтернативою купівлі відповідного продукту, надаючи його у користування, наприклад, через договір оренди, лізингу тощо. Ці бізнес-моделі використовуються у таких компаніях як Rolls-Royce Mud Jeans, De Kleding Bibliotheek.

Застосування циркулярних бізнес-моделей односторонньо мають значні переваги, зокрема:

- Екологічні переваги. Закриваючи ресурсні цикли та знижуючи рівень використання невідновлюваних природних ресурсів та оптимізуючи рівень відходів та забруднення навколишнього середовища, циркулярні бізнес-моделі можуть зменшити екологічний тиск від глобального виробництва та надмірного споживання.
- Економічні переваги. Застосування циркулярних бізнес-моделей сприяє оптимізації виробничої моделі, дає можливість підвищити конкурентоз-

датність продукції та відповідної бізнес-структури шляхом впровадження нових технологій та підходів в виробничий процес, забезпеченням ефективним управлінням ланцюгом поставок, зменшення залежності від нестабільних товарних ринків.

- Соціальні переваги. Створення нових робочих місць у рамках виникнення нових галузей економіки.

Водночас за наявного потенціалу циркулярних бізнес-моделей слід враховувати існуючі ризики від їх запровадження з метою побудови оптимальної моделі циркулярної економіки, зокрема:

- Екологічні ризики. Необмежене застосування бізнес-моделі циклічного постачання у формі збільшення виробництва біоматеріалів може стимулювати зміну земельного покриву та створювати додатковий тиск на екосистеми та біорізноманіття. При застосуванні моделі відновлення ресурсів без належного контролю всеохоплююча переробка матеріалів може збільшити вплив шкідливих хімічних речовин, що містяться у вторинних матеріалах, на суспільство. Надмірне використання платформ для обміну та спільного використання може спровокувати відхід від екологічних принципів (наприклад, у транспортному секторі, де споживачі можуть вибрати спільне використання автомобілів або пул замість громадського транспорту) [24].
- Економічні ризики. Додаткове фінансове навантаження на приватний сектор у рамках оптимізації моделей виробництва та запровадження відповідних стандартів екологічності в виробничому процесі.
- Соціальні ризики. Збільшення рівня безробіття, зокрема структурного безробіття через відповідні структурні зміни в економіці.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, використання циркулярних бізнес-моделей національними бізнес-структурами зрештою, призводить до формування циркулярної економіки на основі оптимального використання ресурсної бази шляхом ефективного управління обмеженими ресурсами та відновлюваними джерелами та повторним використанням матеріалів та їх переробкою.

Застосування циркулярних бізнес-моделей має мати виважений характер та стимулювати відповідну трансформацію моделей виробництва та споживання в рамках трансформації моделі національної економіки на шляху досягнення глобальних цілей сталого економічного розвитку.

У перспективі подальших досліджень — оцінити ефективність функціонування циркулярних бізнес-моделей в конкретних секторах економік країн світу та на основі узагальнення міжнародного досвіду сформулювати пріоритети у рамках національних програм щодо переходу до циркулярних моделей національних економік в контексті забезпечення глобальних цілей сталого розвитку.

Література

1. Boulding K. The Economics of the Coming Spaceship. *Environmental Quality Issues in a Growing Economy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1966. P. 3–14.
2. Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens III W.W. The Limits to Growth. New York: Universe Books, 1972.
3. Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J. Beyond the Limits. Post Mills, VT: Chelsea Green Publishing Company, 1992.
4. Towards the circular economy. *Ellen MacArthur Foundation*. 2013. URL: <https://www.aquafil.com/assets/uploads/ellen-macarthur-foundation.pdf> (дата звернення: 29.11.2023).
5. Circularity Indicators: An Approach to Measuring Circularity (Methodology). *Ellen MacArthur Foundation*. 2015. URL: <https://emf.thirdlight.com/link/yybss1obhtdv-ub419h/@/preview/1?o> (дата звернення: 29.11.2023).
6. Delivering the Circular Economy a Toolkit for Policymakers. *Ellen MacArthur Foundation*. 2015. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-toolkit-for-policymakers> (дата звернення: 29.11.2023).
7. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. *Ellen MacArthur Foundation*. 2019. URL: <https://emf.thirdlight.com/file/24/cDm30tVcDDexwg2cD1ZEczjU51g/Completing%20the%20Picture%20-%20How%20the%20circular%20economy%20tackles%20climate%20change.pdf> (дата звернення: 29.11.2023).
8. Reuse-Rethinking Packaging. *Ellen MacArthur Foundation*. 2019. URL: https://emf.thirdlight.com/file/24/_A-BkCs_aXeX02_Am1z_J7vzLt/Reuse%20%20E2%80%93%20rethinking%20packaging.pdf (дата звернення: 29.11.2023).
9. Chertow M.R. «Uncovering» industrial symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*. 2008. doi: <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1110>.
10. Preston F. A Global Redesign? Shaping the Circular Economy. *Energy, Environment and Resource Governance*. 2012. URL: https://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/d7/Bp0312_preston.pdf (дата звернення: 29.11.2023).
11. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M. P., Hultink E.J. The Circular Economy — A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
12. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221–232. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
13. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*. 2017. Vol. 143. P. 37–46. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>.
14. Ritzén S., Sandström G. Ö. Barriers to the Circular Economy — Integration of Perspectives and Domains. *Procedia CIRP*. 2017. Vol. 64. P. 7–12. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.005>.
15. Prieto-Sandoval V., Jaca C., Ormazabal M. Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 179. P. 605–615. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>.
16. Cramer J. The Raw Materials Transition in the Amsterdam Metropolitan Area: Added Value for the Economy, Well-Being and the Environment. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2017. Vol. 59, Is. 3. P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.1080/00139157.2017.1301167>.
17. Liu Z., Adams M., Walker T.R. Are exports of recyclables from developed to developing countries waste pollution transfer or part of the global circular economy? *Resources, Conservation and Recycling*. 2018. Vol. 136. P. 22–23. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.04.005>.
18. Вернадський В. Декілька слів про ноосферу. Київ: Хроніка. 2004. Вип. 57/58. С. 485–495.
19. Мусіна Л. А., Кваша Т. К. Ресурсоефективна економіка: європейські тенденції та уроки для України. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18, № 1. С. 51–62.
20. Євдокимов В. В. Циркулярна економіка: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2016. 200 с.
21. Сергієнко Л. В. Взаємодія держави та бізнесу в забезпеченні реалізації державної політики циркулярної економіки. *Менеджер*. 2017. № 1 (74). С. 78–84.
22. Зварич І. Я. Глобальна циркулярна економіка як засіб побудови нового екологічно стійкого суспільства. *Світ фінансів*. 2016. 4(49). С. 148–155. URL: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/22489/1/Зварич%20I..pdf> (дата звернення: 29.11.2023).
23. Brundtland G.H. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva: UN-Dokument A/42/427. 1987.
24. Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy. *OECD Publishing*. Paris, 2019. doi: <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>.
25. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1. *UN General Assembly*. 2015. URL: <https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html> (дата звернення: 29.11.2023).

References

1. Boulding, K. (1966). The Economics of the Coming Spaceship. *Environmental Quality Issues in a Growing Economy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 3–14.

2. Meadows, D.N., Meadows, D.L., Randers, J., & Behrens, III W.W. (1972). *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.
3. Meadows, D.N., Meadows, D.L., & Randers, J. (1992). *Beyond the Limits*. Post Mills, VT: Chelsea Green Publishing Company.
4. Towards the circular economy. (2013). *Ellen MacArthur Foundation*. Retrieved from <https://www.aquafil.com/assets/uploads/ellen-macarthur-foundation.pdf>.
5. Circularity Indicators: An Approach to Measuring Circularity (Methodology). (2015). *Ellen MacArthur Foundation*. Retrieved from <https://emf.thirdlight.com/link/yybss1obhtdv-ub419h/@/preview/1?o>.
6. Delivering the Circular Economy a Toolkit for Policymakers. (2015). *Ellen MacArthur Foundation*. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-toolkit-for-policymakers>.
7. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. (2019). *Ellen MacArthur Foundation*. Retrieved from <https://emf.thirdlight.com/file/24/cDm30tVcDDexwg2cD1ZEczjU51g/Completing%20the%20Picture%20-%20How%20the%20circular%20economy%20tackles%20climate%20change.pdf>.
8. Reuse—Rethinking Packaging. (2019). *Ellen MacArthur Foundation*. Retrieved from https://emf.thirdlight.com/file/24/_A-BkCs_aXeX02_Am1z_J7vzLt/Reuse%20%E2%80%93%20rethinking%20packaging.pdf.
9. Chertow, M.R. (2008). «Uncovering» industrial symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*. doi: <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1110>.
10. Preston, F. (2012). A Global Redesign? Shaping the Circular Economy. *Energy, Environment and Resource Governance*. Retrieved from https://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/d7/Bp0312_preston.pdf.
11. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy — A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
12. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
13. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*, 143, 37–46. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>.
14. Ritzén, S., & Sandström, G.Ö. (2017). Barriers to the Circular Economy — Integration of Perspectives and Domains. *Procedia CIRP*, 64, 7–12. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.005>.
15. Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605–615. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>.
16. Cramer, J. (2017). The Raw Materials Transition in the Amsterdam Metropolitan Area: Added Value for the Economy, Well-Being and the Environment. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 59, 3, 14–21. doi: <https://doi.org/10.1080/00139157.2017.1301167>.
17. Liu, Z., Adams, M., & Walker, T.R. (2018). Are exports of recyclables from developed to developing countries waste pollution transfer or part of the global circular economy? *Resources, Conservation and Recycling*, 136, 22–23. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.04.005>.
18. Vernadskyi, V. (2004). Dekilka sliv pro noosferu [A few words about the noosphere]. Kyiv: Khronika, 57/58, 485–495 [in Ukrainian].
19. Musina, L.A., & Kvasha, T.K. (2014). Resursoefektyvna ekonomika: yevropeiski tendentsii ta uroky dlia Ukrainy [The resource-efficient economy: European trends and lessons for Ukraine]. *Ekonomichniy analiz*, 18, 1, 51–62 [in Ukrainian].
20. Yevdokymov, V.V. (2016). Tsyrukuliarna ekonomika: monohrafiia [Circular economy: a monograph]. Zhytomyr: ZhDTU [in Ukrainian].
21. Serhiienko L.V. (2017). Vzaiemodiia derzhavy ta biznesu v zabezpechenni realizatsii derzhavnoi polityky tsyrkuliarnoi ekonomiky [The interaction of the state and business in ensuring the implementation of the circular economy state policy]. *Menedzher*, 1 (74), 78–84 [in Ukrainian].
22. Zvarych, I.Ya. (2016). Hlobalna tsyrkuliarna ekonomika yak zasib pobudovy novoho ekolohichno stiikoho suspilstva [Global circular economy as way of building a new sustainable ecological society]. *Svit finansiv*, 4(49), 148–155. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/22489/1/%D0%97%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%87%20%D0%86..pdf> [in Ukrainian].
23. Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva: UN-Dokument A/42/427.
24. *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*. (2019). *OECD Publishing*. Paris. doi: <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>.
25. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. (2015). *UN General Assembly*. Retrieved from <https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html>.

Черничко Тетяна Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та фінансів
Мукачівський державний університет*

Chernychko Tetiana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Finance
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0002-0498-9130

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: 10.25313/2520-2294-2023-11-9345

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНИ ДО МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF UKRAINE'S TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY MODEL

Анотація. Вступ. Характерною ознакою розвитку сучасної економічної системи є поєднання економічної, технологічної, соціальної та екологічної складових. І протягом останніх років на перший план виходять інновації та технології. Йдеться про повне переформатування вже існуючих елементів економічної системи, заміну існуючих моделей управління, суспільних норм та соціальних правил. Саме тому, поточний етап розвитку переважної більшості країн світу напряму пов'язано з переходом до нової моделі розвитку – цифрової економіки.

Метою статті є визначення складових компонент та взаємозв'язків, які формують розуміння дефініції «цифрова економіка», та, на їх основі, уточнення її змістового навантаження.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, спрямовані на дослідження поняття «цифрової економіки» (digital economy), обґрунтування її складових та механізму організації та функціонування. В процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для формування змістового навантаження поняття); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення складових цифрової економіки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Визначено, що трансформаційні зміни, які відбуваються у розвитку економічної системи, напряму пов'язано з поступовим переходом економіки від інформаційної до цифрової моделі розвитку, де вагомим економічним ресурсом стає виробництво та функціонування цифрових засобів і систем. За результатами проведеного дослідження змістового навантаження поняття «цифрова економіка», зроблено висновок, що в основу даної дефініції закладається системне поєднання кінцевих продуктів споживання (товар, послуга та програмне забезпечення); бізнес-процесів (товаропросування, реклама, торгівля, сервісне обслуговування, логістична інфраструктура тощо); споживання та використання інформаційно-комунікаційних технологій; цифрових навичок споживачів. Визначено, що окрім реального та інформаційного сектору, економічна система включає більш широкий перелік елементів, які не підпадають під вимоги традиційної економіки. Запропоновано уточнене визначення поняття «цифрова економіка» – це модель розвитку економічної системи, в умовах якої економічний результат отримано за наслідками використання цифрових технологій та бізнес-моделей на основі цифрових товарів або послуг.

Перспективи. Подальші дослідження буде спрямовано на більш поглиблене вивчення нових видів економічної діяльності, які не існували до цифрових технологій: електронного бізнесу; електронної комерції; економіки спільного використання; гіг економіки; електронної держави.

Ключові слова: цифрова економіка, цифрові технології, цифрові послуги, цифрові бізнес-моделі.

Summary. Introduction. A characteristic feature of the development of the modern economic system is the combination of economic, technological, social and ecological components. And in recent years, innovations and technologies have come to the fore. It is about a complete reformatting of already existing elements of the economic system, replacement of existing management models, social norms and social rules. That is why the current stage of development of the vast majority of countries in the world is directly related to the transition to a new model of development – the digital economy.

Purpose: determination of constituent components and interrelationships that form the understanding of the definition of «digital economy» and, based on them, clarification of its content load.

Materials and methods. The materials of the research are the works of domestic and foreign authors aimed at researching the concept of «digital economy», substantiation of its components and mechanism of organization and functioning. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to form the content load of the concept); formalization, analysis and synthesis (to determine the components of the digital economy); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. It was determined that the transformational changes taking place in the development of the economic system are directly related to the gradual transition of the economy from the informational to the digital model of development, where the production and functioning of digital means and systems becomes a significant economic resource. According to the results of the study of the content load of the concept of «digital economy», it was concluded that the basis of this definition is a systematic combination of final consumer products (goods, services and software); business processes (marketing, advertising, trade, service, logistics infrastructure, etc.); consumption and use of information and communication technologies; digital skills of consumers. It was determined that in addition to the real and information sector, the economic system includes a wider list of elements that do not fall under the requirements of the traditional economy. A refined definition of the concept of «digital economy» is proposed – it is a model of the development of the economic system, under the conditions of which the economic result is obtained as a result of the use of digital technologies and business models based on digital goods or services.

Discussion. Further research will be aimed at a more in-depth study of new types of economic activity that did not exist before digital technologies: e-business; electronic commerce; sharing economy; gig economy; electronic state.

Key words: digital economy, digital technologies, digital services, digital business models.

Постановка проблеми. Сучасний світ розвивається у нових реаліях, характерною рисою яких є поєднання економічної, технологічної, соціальної та екологічної реальності. І якщо на попередньому, індустріальному етапі розвитку, пріоритетні позиції визначала саме економічна складова, то протягом останніх років на перший план виходять інновації та технології.

Складність на динамічність поточного етапу розвитку призводить до глибокої трансформації звичних соціально-економічних процесів, а теоретичні розробки та визначені соціально-економічні стратегії розвитку країн просто не встигають за змінами в реальному секторі та тими викликами, які виникають. Йдеться про повне переформатування вже існуючих економічних систем, заміну існуючих моделей управління, суспільних норм та соціальних правил.

Додатковою проблемою є і те, що глибокі трансформаційні зміни, які охоплюють практично всі аспекти сучасного життя відбуваються у дуже стислому часовому інтервалі, і економічні системи, які хоча б на короткий проміжок часу «випадають» з цієї технологічної та інформаційної гонки, втрачають свої конкурентні позиції та перетворюються в аутсайдерів у світовій економіці.

Саме тому, поточний етап розвитку переважної більшості країн світу, і України зокрема, напряму пов'язано з переходом до нової моделі, в основу якої закладається зростання обсягів виробництва та споживання інформаційно-комунікаційних технологій та випереджаючий розвиток інтелектуального людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова економіка — це явище, яке з'явилося нещодавно, та ще потребує ґрунтовного та всебічного дослідження. Вперше термін «цифрова економіка» згадується у працях Д. Тапскоттома [1]. Канадський науковець і практикуючий бізнесмен, пов'язує розвиток сучасної економічної системи з докорінними змінами у світі технологій та веденні бізнесу. У праці «Цифрова економіка. Обіцянка та небезпека в епоху мережевого інтелекту (The Digital Economy. Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence, 1995)» визначено, що «цифрова економіка» — це «...економічна діяльність, яка, на відміну від традиційної економіки, визначається мережевою свідомістю та залежністю від віртуальних технологій» [1]. Характерними ознаками переходу економічної системи до цифрової економіки, автор визначає: обґрунтування ролі знань як основного економічного ресурсу;

перехід до цифрової форми здійснення економічної діяльності; перехід до інноваційної моделі розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; наближення кінцевого споживача до товаровиробника та перехід до спрощеного дворівневого виду товаропросування.

Основною рушійною силою для усвідомлення тези про необхідність переходу до нової моделі суспільно-економічного розвитку — цифрової економіки — слугували наслідки пандемії COVID-19, які викликали необхідність глибокої трансформації традиційних методів комунікації, товаропросування, документообігу тощо. Докорінно змінилася навички, поведінка та очікування споживачів, що спонукало до змін поведінки і підходів до організації власної економічної діяльності переважної більшості товаровиробників.

Завдяки сучасним технологіям виникає набір нових можливостей:

- залучення окремої людини або групи людей до економічної діяльності дистанційно, за допомогою сучасних цифрових систем в контексті середовища, в якому вони функціонують [3];
- датафікація (datafication) (створення нової форми цінності у вигляді інформації), оцифрування (перетворення інформації у цифрову форму), віртуалізація (створення віртуального об'єкту чи середовища) і генеративність (використання даних і технологій у спосіб, не запланований при їх створенні перепрограмування та рекомбінація) [4];
- поява нових економічних процесів, систем і бізнес-моделей (Uber (найбільша у світі компанія «таксі»), Airbnb (найбільший у світі «готель»), Facebook (найпопулярніша у світі медіакомпанія), Alibaba (у світі найбільший і найдорожчий роздрібний продавець)) [5];
- підвищення продуктивності капіталу та праці, зниження транзакцій витрат і полегшення доступу до глобальних ринків [5];
- вирішення проблем економічної нерівності та забезпечення глобальної конвергенції доходів [6];
- виникнення нових та унікальних ринків для цифрових стартапів [7].

Технології, які застосовуються на сьогоднішній день є самі по собі революційними, проте вони характеризуються значним самопідсилюючим та мультиплікативним ефектом, який підсилюється внутрішніми та зовнішніми імпульсами. Інноваційність новітніх технологій дозволяє чітко визначити той позитивний вплив, який вони спричиняють на розвиток економічної системи. Проте, досить складно оцінити та спрогнозувати ті потенційні наслідки, які спроможні виникнути в майбутньому:

- небезпеки зменшення конкурентоспроможності окремих країн, внаслідок низького рівня цифрових навичок та проникнення технологій [5];

- лімінальність окремих економічних систем, їх неспроможність адаптуватися до змін у зв'язку з недостатністю ресурсів, можливостей, інституцій, відносин [8];

- зростання вразливостей навколо цифрової безпеки та конфіденційності [9].

Надзвичайним питанням розвитку сучасної світової економіки є те, якими повинні бути сучасні технології, впровадження яких максимізує переваги та мінімізує ризики від їх запровадження.

Метою статті є визначення складових компонент та взаємозв'язків, які формують розуміння дефініції «цифрова економіка», та, на їх основі, уточнення її змістового навантаження.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, спрямовані на дослідження поняття «цифрової економіки» (digital economy), обґрунтування її складових та механізму організації та функціонування.

В процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для формування змістового навантаження поняття); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення складових цифрової економіки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В умовах глобальної цифрової економіки, конкурентні позиції сучасної економічної системи визначаються потенційними можливостями, які країна має у виробничій, технологічній, інноваційній сфері та сфері зайнятості.

Розвиток світової економіки характеризується виникнення значних розбіжностей у існуючих та потенційних темпах економічного розвитку між країнами, які долучилися до процесу формування елементів цифрової економіки та країнами, які все ще продовжують розвиватися у форматі індустріального етапу розвитку.

Протягом багатьох десятиліть, саме розвиток реального сектору економіки та забезпечення підтримки його високого технологічного рівня визначався найбільш вагомих напрямом забезпечення динамічного економічного розвитку та зростання рівня добробуту населення країни. Проте в останні роки ситуація змінюється. Вагомість створення матеріальної основи розвитку, тобто розвитку виробничої сфери та створення матеріальних благ зберігається, проте, паралельно з цим, виникає потреба інвестування у розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних систем та розширення переліку цифрових послуг, дослідження штучного інтелекту, розвиток Інтернет-ресурсів, сучасного програмного забезпечення тощо.

Трансформаційні зміни, які відбуваються у розвитку економічної системи напряму пов'язано з поступовим переходом економіки від інформаційної до цифрової моделі розвитку. Протягом

останніх років спостерігається процес перетворення традиційної індустріальної економіки у цифрову економіку, де вагомим економічним ресурсом стає виробництво та функціонування цифрових засобів і систем.

Д. Тапскотт визначає п'ять елементів, які закладено в основу цифрової економіки:

1. «Ефективна особистість» — член суспільства, який грамотно володіє комп'ютером та має навички роботи в Інтернет.

2. «Високопродуктивний колектив» — група працівників, яка використовує цифрові технології у своїй діяльності.

3. «Інтегроване підприємство» — суб'єкт економічної діяльності, якій організовує бізнес-процеси у цифровому інформаційному середовищі.

4. «Розширене підприємство» — суб'єкт економічної діяльності з розгалуженою мережею дочірніх підприємств, об'єднаних єдиною комп'ютерною мережею.

5. «Ділова активність у міжмережевому середовищі» — існування глобального цифрового співтовариства [10].

Т. Мезенбург охарактеризував цифрову економіку як економіку, яка формується за рахунок таких компонентів: електронного бізнесу; електронної комерції; інфраструктури для підтримки електронного бізнесу та ведення електронної комерції [2].

Інші вчені розглядали цифрову економіку як динамічний процес, а не як статичну ефективність (табл. 1).

За результатами проведеного дослідження запропонованих в таблиці 1 підходів до визначення змістового навантаження поняття «цифрова економіка», можна зробити висновок, що в основу даної дефініції закладається системне поєднання кінцевих продуктів споживання (товар, послуга та програмне забезпечення); бізнес-процесів (товаропросування, реклама, торгівля, сервісне обслуговування, логістична інфраструктура тощо); споживання та використання інформаційно-комунікаційних технологій; цифрових навичок споживачів (рис. 1).

У вузькому розумінні, ті економічні процеси і явища, які є характерними для традиційної економіки, є визначальними і для цифрової. Відмінність полягає, з одного боку в розширенні переліку товарів та послуг, які пропонуються, з іншого, у форматі їх представлення на ринку та супутніх операціях, які пов'язані з їх виробництвом та споживанням. Окрім секторів матеріального виробництва, інформаційного сектору, програмного забезпечення та ІТ консалтингу, а також системи телекомунікацій, важливими елементами цифрової економіки є різноманітні економічні платформи та інформаційні послуги, які значно розширюють потенційні можливості економічної системи до розвитку.

Таблиця 1

Підходи до визначення дефініції «цифрова економіка»

Автор і джерело	Визначення
А. Лаушер (A. Lauscher)	Епоха інтелекту в Інтернеті; розвиток мережевих технологій, які поєднують інтелектуальну машину та людину для прориву у формуванні соціального розвитку та розвитку багатства.
С. Адель Махмод (S. Adel Mahmud)	Конвергенція комунікаційних і обчислювальних технологій у мережі, що становить потік технологій і даних, що покращує електронний бізнес і широкомасштабну трансформацію бізнесу.
К. Сцето (K. Szeto)	Інтегрує послуги та товари, продажі, виробництво, розробка та надання яких фундаментально ґрунтуються на ініціативах цифровізації.
Х. Кумар і С. Кумар (H. Kumar, S. Kumar)	Міжнародна мережа соціальної та економічної діяльності, яка дозволена цифровими технологіями.
К. Венг і Дж. Мі (C. Weng, J. Mi)	Цифрова економіка означає як цифрову доступність послуг і товарів, так і застосування цифрових технологій.
Р. Паттерсон (R. Patterson)	Економічна діяльність, яка є результатом поєднання процесів, даних, пристроїв, підприємств і людей. Основою цифрової економіки є гіперзв'язок, який демонструє розвиток зв'язку людей, машин і організацій, що базується на Інтернеті, мобільних технологіях та Інтернеті речей.
Організація економічного співробітництва та розвитку, 2013	Цифрова економіка дозволяє і здійснює торгівлю товарами та послугами через електронну комерцію в Інтернеті.
Марк Нікрем (M. Knickrehm)	Цифрова економіка дозволяє отримати загальний економічний результат за рахунок поєднання цифрових навичок, цифрового обладнання (системного забезпечення, програмного забезпечення та комунікаційного обладнання) і продажу цифрових товарів та послуг, що використовуються у виробництві.
Oxford University Press, 2017	Економіка, яка функціонує насамперед за допомогою цифрових засобів техніки, особливо електронних операцій, що здійснюються з використанням Інтернет.

Джерело: сформовано автором на основі [11–19]



Рис. 1. Спрощена модель «цифрової економіки»
Джерело: сформовано авторами

В широкому розумінні, цифрова економіка представляє більш широкі сфери застосування цифрових технологій плюс виробництво самих цифрових технологій. Тобто, окрім реального та інформаційного сектору, економічна система включає більш широкий перелік елементів представлених на рис. 2, які не підпадають під вимоги традиційної економіки. Формуються нові види

економічної діяльності, які не існували до цифрових технологій: електронний бізнес; електронна комерція; економіка спільного використання; гіг економіка; електронна держава.

Прикладами є діяльність таких компаній як Facebook і Google, які є виключно цифровими; платформи, що торгують матеріальними товарами, такі як Amazon, eBay або Alibaba; елементи

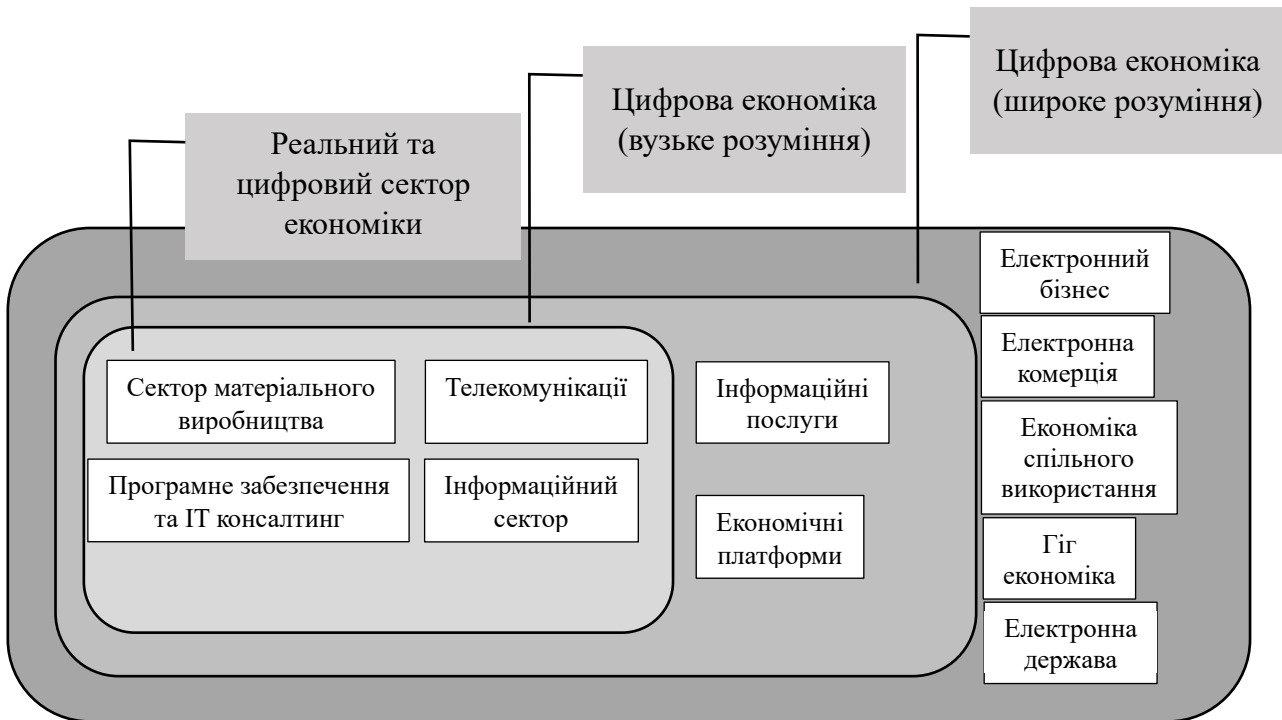


Рис. 2. Розгорнута модель «цифрової економіки»
Джерело: сформовано авторами

економіки спільного користування, зокрема, Airbnb і Uber. Це нові економічні бізнес-моделі, цифрові платформи та цифрові інновації.

З врахуванням більш розгорнутого переліку складових цифрової економіки пропонується наступне уточнене визначення змістового навантаження даної дефініції: цифрова економіка — це модель розвитку економічної системи, в умовах якої економічний результат отримано за наслідками використання цифрових технологій та бізнес-моделей на основі цифрових товарів або послуг. Визначення має розмиті межі, але воно також достатньо гнучке, щоб з часом включити інновації цифрових технологій та цифрової бізнес-моделі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, знання, інформація, використання сучасних інформаційно-комунікацій систем, цифрових технологій та інноваційних бізнес-моделей стають основними чинниками формування соціально-економічних процесів на поточному етапі розвитку переважної більшості економічних систем.

Подальші дослідження буде спрямовано на більш поглиблене вивчення нових видів економічної діяльності, які не існували до цифрових технологій: електронного бізнесу; електронної комерції; економіки спільного використання; гіг економіки; електронної держави.

Література

1. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 1994. URL: <https://don-tapscott.com/books/the-digital-economy/> (дата звернення: 03.11.2023).
2. Mesenbourg T.L. Measuring the Digital Economy. US Bureau of the Census. Suitland, MD, 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/papers/2001/econ/umdigital.pdf> (дата звернення: 03.11.2023).
3. Heeks R. Information and Communication Technology for Development. *Routledge*. Abingdon, UK, 2017. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315652603/information-communication-technology-development-ict4d-richard-heeks> (дата звернення: 04.11.2023).
4. Heeks R. Examining «Digital Development». Development Informatics Working Paper 64, University of Manchester, UK, 2016. URL: <http://www.gdi.manchester.ac.uk/research/publications/di/> (дата звернення: 04.11.2023).
5. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. *OECD*. Paris, 2016. URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf> (дата звернення: 04.11.2023).
6. Beerepoot N., Lambregts B. Competition in online job marketplaces. *Global Networks*. 2015. 15(2). P. 236–255. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/glob.12051> (дата звернення: 04.11.2023).
7. Quinones G., Nicholson B., Heeks R. A literature review of e-entrepreneurship in emerging economies. Entrepreneurship in BRICS, R.L. La Rovere, L. de M. Ozyrio, & L. de J. Melo (eds), Springer, Cham, Switzerland, 2015. P. 179–208. URL: https://ideas.repec.org/h/spr/sprchp/978-3-319-11412-5_11.html (дата звернення: 06.11.2023).
8. Murphy J. T., Carmody P. Africa's Information Revolution, John Wiley. *Chichester*. UK, 2015.
9. Manyika J. et al. Lions Go Digital: The Internet's Transformative Potential in Africa. *McKinsey Global Institute*. New York, 2013. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/lions-go-digital-the-internets-transformative-potential-in-africa> (дата звернення: 06.11.2023).
10. Струтинська І. В. Дефініції поняття «Цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48–2. С. 91–96. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf (дата звернення: 06.11.2023).
11. Lauscher A. Life 3.0: being human in the age of artificial intelligence. *Internet Histories*. 2019. 3 (1). P. 101–103. doi: <https://doi.org/10.1080/24701475.2019.1565556>.
12. Mahmod S.A. 5G wireless technologies- future generation communication technologies. *International Journal of Computing and Digital Systemss*. 2017. 6 (3). P. 139–147. doi: <https://doi.org/10.12785/ijcds/060306>.
13. Szeto K. Keeping score, digitally. *Music Ref Serv. Q.* 2018. 21 (2). P. 98–100. doi: <https://doi.org/10.1080/10588167.2018.1455027>.
14. Kumar H., Kumar S. Investigating social network as complex network and dynamics of user activities. *Int. J. Comput. Appl.* 2015. 125 (7). P. 13–18. doi: <https://doi.org/10.5120/ijca2015905952>.
15. Weng C., Mi J. Towards accessibility to digital cultural materials: a FRBRized approach. *OCLC Syst. Serv. International digital library perspectives*. 2006. 22 (3). P. 217–232, URL: <https://doi.org/10.1108/10650750610686766> (дата звернення: 06.11.2023 р.).
16. Patterson R. Can behavioral tools improve online student outcomes? Experimental evidence from a massive open online course *J. Econ. Behav. Organ.* 2018. 153. P. 293–321. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.06.017>.
17. The Digital Economy. *OECD*. Paris, 2013. URL: <https://www.oecd.org/daf/competition/The-Digital-Economy-2012.pdf> (дата звернення: 06.11.2023).
18. Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. Digital Disruption: The Growth Multiplier. *Accenture*. Dublin. 2016. URL: <https://docplayer.net/13797009-Digital-disruption-the-growth-multiplier.html> (дата звернення: 06.11.2023).
19. Digital Economy. *Oxford Dictionary*. Oxford University Press. Oxford, UK, 2017. URL: https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy (дата звернення: 06.11.2023).

References

1. Tapscott, D. (1994). *The Digital Economy. Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence*. Retrieved from <https://dontapscott.com/books/the-digital-economy/>
2. Mesenbourg, T.L. (2001). *Measuring the Digital Economy. US Bureau of the Census*. Suitland, MD. Retrieved from <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/papers/2001/econ/umdigital.pdf>
3. Heeks, R. (2017). *Information and Communication Technology for Development. Routledge*. Abingdon, UK. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315652603/information-communication-technology-development-ict4d-richard-heeks>
4. Heeks, R. (2016). *Examining «Digital Development»*. Development Informatics Working Paper 64, University of Manchester, UK. Retrieved from <http://www.gdi.manchester.ac.uk/research/publications/di/>
5. Dahlman, C., Mealy, S. & Wermelinger, M. (2016). *Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. OECD*. Paris. Retrieved from <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf>
6. Beerepoot, N., & Lambregts, B. (2015). Competition in online job marketplaces. *Global Networks*, 15(2), 236–255. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/glob.12051>
7. Quinones, G., Nicholson, B. & Heeks, R., (2015). A literature review of e-entrepreneurship in emerging economies. *Entrepreneurship in BRICS*, R.L. La Rovere, L. de M. Ozyrio, & L. de J. Melo (eds), Springer, Cham, Switzerland, 179–208. Retrieved from https://ideas.repec.org/h/spr/sprchp/978-3-319-11412-5_11.html
8. Murphy, J.T., & Carmody, P. (2015). *Africa's Information Revolution*, John Wiley. Chichester, UK.
9. Manyika, J. et al. (2013). *Lions Go Digital: The Internet's Transformative Potential in Africa. McKinsey Global Institute*. New York. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/lions-go-digital-the-internets-transformative-potential-in-africa>
10. Strutynska, I. V. (2019). Definitsii poniattia «Tsyfrova transformatsiia». [Definitions of digital transformation]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 48–2, 91–96. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf [in Ukrainian].
11. Lauscher, A. (2019). Life 3.0: being human in the age of artificial intelligence. *Internet Histories*, 3 (1). doi: <https://doi.org/10.1080/24701475.2019.1565556>.
12. Mahmud, S.A. (2017). 5G wireless technologies- future generation communication technologies. *International Journal of Computing and Digital Systemss*, 6 (3), 139–147. doi: <https://doi.org/10.12785/ijcds/060306>
13. Szeto, K. (2018). Keeping score, digitally. *Music Ref Serv. Q.*, 21 (2), 98–100. doi: <https://doi.org/10.1080/10588167.2018.1455027>.
14. Kumar, H., Kumar, S. (2015). Investigating social network as complex network and dynamics of user activities. *Int. J. Comput. Appl.*, 125 (7), 13–18. doi: <https://doi.org/10.5120/ijca2015905952>.
15. Weng, C., & Mi, J. (2006). Towards accessibility to digital cultural materials: a FRBRized approach. *OCLC Syst. Serv.: International digital library perspectives*, 22 (3), 217–232. doi: <https://doi.org/10.1108/10650750610686766>.
16. Patterson, R. (2018). Can behavioral tools improve online student outcomes? Experimental evidence from a massive open online course. *J. Econ. Behav. Organ.*, 153, 293–321, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.06.017>.
17. *The Digital Economy*. (2013). *OECD*. Paris. Retrieved from <https://www.oecd.org/daf/competition/The-Digital-Economy-2012.pdf>
18. Knickrehm, M., Berthon, B., Daugherty, P. (2016). *Digital Disruption: The Growth Multiplier. Accenture*. Dublin. Retrieved from <https://docplayer.net/13797009-Digital-disruption-the-growth-multiplier.html>
19. *Digital Economy*. (2017). *Oxford Dictionary*, Oxford University Press, Oxford, UK. Retrieved from https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy

Чернобай Ліана Іванівна
кандидат економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»
Chernobay Liana
PhD in Economics, Professor
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-3200-0470

Стецьків Андрій Романович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
Stetskiv Andrii
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-1752-3231

Продеус Олег Васильович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Prodeus Oleg
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-6506-2951

Кулеба Борис Васильович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kuleba Borys
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-1661-0328

Солодкий Ілля Сергійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Solodkyi Illia
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-6140-9282

Гнедько Богдан Володимирович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Hnedko Bohdan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-9900-6315

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9260

КРИТЕРІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

CRITERIA AND APPROACHES TO ASSESSING ENTERPRISE STRATEGY

Анотація. У статті досліджуються критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства. Виявлено, що у рамках процесу розробки стратегії здійснюється: оцінка потенціалу, можливостей і ресурсів підприємства; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зміцнення позицій підприємства; аналіз зовнішніх факторів, що вимагають вжиття заходів з корекції курсу; оцінка альтернативних сфер підприємницької діяльності; прийняття рішень. Встановлено, що неправильна оцінка ситуації збільшує ризик розробки неправильної стратегії та підвищує ризик втрати конкурентних позицій на ринку або витіснення з ринку в майбутньому. Виділено підходи до розробки стратегії підприємства. Виявлено, що формування успішної стратегії залежить від постійного аналізу бізнес-факторів. З'ясовано, що оцінка рівня розвитку системи формування та реалізації стратегії підприємства є важливою частиною аналітичного процесу. Визначено, що впровадження системи оцінки стратегічного потенціалу нерозривно пов'язане з його вибором і порівнянням з цілями розвитку підприємства. Встановлено, що важливим критерієм оцінки розробленої стратегії є відповідність змін чинників зовнішнього середовища підприємства. Виявлено, що найважливішою процедурою в системі оцінки стратегічного потенціалу є відбір індикаторів, з огляду на що доцільно обирати показники так, щоб співробітники, відповідальні за впровадження стратегії, могли легко зрозуміти вимоги. Виявлено, що оцінюючи рівень стратегічного розвитку підприємства, необхідно чітко уявляти собі рівень розвитку, основні характеристики його складових, їх взаємозв'язок і використання у функціональному процесі. З'ясовано, що для оцінки успішності реалізації стратегії підприємства необхідно визначити внутрішні і зовнішні показники успішності стратегії. З'ясовано, що оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства здійснюється на основі оцінки використання фінансової, управлінської, маркетингової, технічної та інноваційної складових. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи та інструментарію діагностики стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: підприємство, цілі підприємства, оцінювання стратегії підприємства, бізнес-процеси, управлінські рішення, ризики, ефективність підприємства, розвиток бізнесу.

Summary. The article examines criteria and approaches to assessing enterprise strategy. It has been established that as part of the strategy development process, the following is carried out: assessment of the potential, capabilities and resources of the enterprise; analysis of internal factors that ensure strengthening of the enterprise's position; analysis of external factors requiring course correction measures; assessment of alternative areas of business activity; making decisions. It has been established that an incorrect assessment of the situation exacerbates the risk of developing the wrong strategy and increases the risk of losing competitive position in the market or being forced out of the market in the future. Approaches to developing an enterprise strategy are highlighted. It has been established that the formation of a successful strategy depends on the constant analysis of business factors. It has been established that assessing the level of development of the system for forming and implementing an enterprise strategy is an important part of the analytical process. It has been determined that the implementation of a system for assessing strategic potential is inextricably linked with selection and comparison with the development goals of the enterprise. It has been established that an important criterion for evaluating the developed strategy is compliance with changes in environmental factors of the enterprise. It was revealed that the most important procedure in the system for assessing strategic potential is the selection of indicators, given that it is advisable to select indicators so that employees responsible for implementing the strategy can easily understand the requirements. It has been revealed that when assessing the level of strategic development of an enterprise, it is necessary to clearly understand the level of development, the main characteristics of its components, their relationship and use in the functional process. It has been established that in order to assess the success of implementing an enterprise strategy, it is necessary to determine internal and external indicators of the success of the strategy. It has been established that the assessment of the level of strategic development of an enterprise is carried out on the basis of an assessment of the use of financial, managerial, marketing, technical and innovative components. All this must be taken into account in the perspective of further research in the context of improving the system and tools for diagnosing the strategic potential of an enterprise.

Key words: enterprise, enterprise goals, enterprise strategy evaluation, business processes, management decisions, risks, enterprise efficiency, business development.

Постановка проблеми. Стратегічне планування та управління є новими та незвичними для багатьох підприємств, але це явище зростає. Необхідність цього є очевидною як у процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних і нестабільних умовах розвитку світового господарства.

Важливість стратегічного управління визначається тим, що швидкість змін зовнішнього середовища часто перевищує відповідну реакцію підприємств, через що зростає частота несподіваних труднощів для них. Тому метою стратегічного управління є розширення горизонту прогнозування та створення

можливостей для підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. З огляду на те, питання розробки, реалізації та оцінювання стратегії підприємства є актуальними в умовах сьогодення та зумовлюють тематику цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються розробки, реалізації та оцінювання стратегії підприємства здійснили такі вчені та практики: Н. Беляєва [1], О. Біловодська [2], О. Ганнеча [3], Л. Гриценко [4], Д. Гузь [5], О. Даневич [6], О. Дуброва [7], В. Ліщинська [8], Я. Паламаренко [9], Ж. Чухлата [10], С. Шпилик [11], А. Щемельова [12] та інші [13–34]. Водночас з'ясовано, що описані науковцями і практиками проблеми у сфері розробки, реалізації та оцінювання стратегії підприємства ще не до кінця вивчені і потребують подальших й додаткових досліджень.

Мета статті. Метою статті є дослідити критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В ринкових умовах кожне підприємство будує своє майбутнє самостійно, однак таке майбутнє може супроводжуватися успіхом або банкрутством. У такій ситуації перед підприємством постає завдання провести дослідження ринку та виявити потреби споживачів, щоб забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі. Тому в основі такого процесу лежить: постановка цілей розвитку підприємства; визначення обсягу виробництва; побудова ефективних відносин з партнерами; формування вміння розпоряджатися фінансами та ефективно використовувати інвестиції; визначення вимог до персоналу; ефективне використання технологічних, технічних, економічних та соціальних інновацій. Це означає, що при виконанні своїх завдань підприємства стикаються з різноманітними завданнями, які в кінцевому підсумку впливають на зміни в системі управління. До основних цільових проблем слід віднести постійно зростаючу нестабільність (непередбачуваність, новизну, складність) зовнішнього середовища, практичне вирішення якої вимагає розробки більш складних і деталізованих систем управління і залежить від ступеня засвоєння методів стратегічного управління.

Стратегія закладає основу стратегічного управління і створює стратегічний план (стратегічне планування). Стратегія приймається на вищому рівні керівництва підприємства. У рамках процесу розробки стратегії здійснюється: оцінка потенціалу, можливостей і ресурсів підприємства; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зміцнення позицій підприємства; аналіз зовнішніх факторів, що вимагають вжиття заходів з корекції курсу; оцінка альтернативних сфер підприємницької діяльності; прийняття рішень.

Всі ці дії дуже важливі і порядок їх виконання повинно забезпечувати керівництво підприємства.

Щоб правильно визначити стратегію, необхідно уважно вивчити внутрішню ситуацію підприємства та зовнішні фактори впливу. Тільки чітко візуалізуючи ринкову позицію підприємства, враховуючи характеристики ринку, керівництво може краще визначити стратегії, які сприятимуть досягненню поставлених цілей і фінансових результатів. Неправильна оцінка ситуації збільшує ризик розробки неправильної стратегії та підвищує ризик втрати конкурентних позицій на ринку або витіснення з ринку в майбутньому [1].

Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства включає наступні ключові етапи: 1) діагностика та визначення мети (основною метою є виявлення притаманних підприємству характеристик і діагностика його конкурентного середовища); 2) розробка стратегії, включаючи визначення змісту, вибір та обґрунтування базового складу конкурентної стратегії; 3) реалізація стратегії у формі відповідних проектів, включаючи постійний моніторинг, контроль та оцінку результатів реалізації стратегічних рішень [8].

Водночас ключові процеси розробки та реалізації конкурентної стратегії включають: уточнення загальних стратегічних цілей розвитку підприємства; оцінку конкурентного середовища; діагностику внутрішнього середовища та конкурентного потенціалу; постановку цілей конкурентної стратегії; вибір базової конкурентної стратегії; визначення змісту і структури стратегії; визначення індикаторів та показників ефективності стратегії; визначення плану реалізації стратегії; контроль виконання стратегії; оцінку ефективності конкурентних стратегій [8].

У сучасних економічних умовах можна виділити такі підходи до розробки стратегії: 1. Стратегія контролю витрат. Цей тип стратегії базується на досягненні більшої ефективності виробництва за рахунок зниження власних витрат порівняно з витратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю витрат або регулювання розміру та виробництва підприємства. 2. Стратегії диференціації. Суть стратегії диференціації полягає в тому, щоб зосередити зусилля підприємства на кількох пріоритетних напрямках і спробувати отримати більше переваг над іншими. Ці напрямки можуть бути різними, тому насправді є багато стратегічних варіантів. 3. Стратегія фокусування. У цьому випадку підприємство свідомо орієнтується на конкретну групу споживачів, обмежену частину свого товарного асортименту або конкретний географічний ринок. У цьому випадку часто говорять про ринкову нішу [10].

Формування успішної стратегії залежить від постійного аналізу бізнес-факторів, таких як: фінансовий стан підприємства, який визначає, яку стратегію обере керівництво в майбутньому; виробництво — своєчасна адаптація внутрішньої

структури підприємства до змін зовнішнього середовища і дуже важлива для виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж підприємства.

Розробка ефективної конкурентної стратегії для будь-якого бізнесу є критичною необхідністю та має реальну додану вартість. Однак, якщо розглядати всі важливі аспекти, не можна не помітити той факт, що серед різноманітних стратегій важко вибрати оптимальну конкурентну стратегію. Тому наступним кроком дослідження є розробка моделі ефективного вибору конкурентних стратегій. Модель дозволяє враховувати кілька факторів і проводити комплексний кількісний і якісний аналіз стратегічних альтернатив, забезпечуючи використання оптимального набору інструментів. Це дозволяє створити справді конкурентоспроможну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію [7].

Можливе застосування оригінальних методів стратегічного дослідження та оцінки, серед яких: складання переліку показників для визначення економічного зростання; встановлення нормативного співвідношення між темпами зростання цих показників, тобто фактичним станом підприємства; нормативна структура показників для оцінки відповідності між структурою та фактичною структурою; визначення зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають реальну структуру показників та ступінь їх впливу; формулювання висновків щодо ефективності попередніх стратегій та доцільності розробки нових стратегій [11].

У міру ускладнення умов виробництва та реалізації продукції та підвищення вимог до якості та безпеки продукції стає все складніше описати структуру економічного зростання та створити перелік показників, що відображають ступінь досягнення цілей розвитку. Крім того, значення показників, які використовуються для оцінки, можуть змінюватися в залежності від зовнішніх умов середовища і стратегічних цілей підприємства. Перелік показників, що підлягають оцінці, повинен надавати опис різних станів підприємства та враховувати такі фактори, як цілі підприємства, тип галузі, тип стратегії, характер ринкової ситуації тощо. Існує два способи побудови складу оціночних показників: експертний (експерти — це переважно топ-менеджери, які ставлять стратегічні цілі підприємства та несуть основну відповідальність за їх досягнення) і логічний (враховуються умови діяльності підприємства) [11].

Оцінка рівня розвитку системи формування та реалізації стратегії підприємства є важливою частиною аналітичного процесу, що дозволяє відповісти на два основних питання: чи забезпечує кожна розроблена стратегія досягнення кінцевих стратегічних цілей підприємства; чи створені умови для реальної реалізації сформульованої підпри-

ємством стратегії. Водночас рівень стратегічного розвитку управління підприємством можна визначити методами експертної оцінки, процедура якої включає відбір експертів і формування групи експертів. Так, експерти підбирають методи та формати опитування, розробляють опитувальні таблиці та проводять статистичну обробку анкетних таблиць, оцінку достовірності отриманих результатів, підсумкову оцінку стану розвитку системи стратегічного управління.

Впровадження системи оцінки стратегічного потенціалу нерозривно пов'язане з його вибором і порівнянням з цілями розвитку підприємства. У цих системах дуже важлива роль інформаційних показників: цілей, результатів і рушійних факторів діяльності в кількісному і якісному відношенні. Тому основним завданням цих систем є формування системи індикаторів, параметрів та критеріїв, за допомогою яких можна визначати та контролювати як сам стратегічний потенціал, так і процес змін. Методика визначення показників заснована на періодичних спостереженнях за об'єктами. Визначення показників є не єдиною важливою передумовою об'єктивного бачення предмета дослідження. Інтерпретація розрахунків залежить від вибору типу аналізу, методу та моделі оцінки. Це визначає дотримання вимог щодо єдності методів розрахунку та оцінки одних і тих же показників, що використовуються в різних підрозділах підприємства [6].

Одним із інструментів оцінки стратегії підприємства та виявлення резервів забезпечення стабільності та вдосконалення організації бізнес-процесів є впровадження системи збалансованих показників. Революційність цієї концепції полягає в тому, що вона зміщує перспективу дослідження з історичної оцінки виключно фінансових показників діяльності підприємства у значно ширшу категорію. Традиційно вона включає такі сфери, як оцінка бізнес-процесів, клієнти, розвиток і можливості зростання бізнес-підрозділів. Для кожного напрямку формується система цілей, завдань, ключових показників і конкретних заходів. Вибір найбільш оптимального набору ключових показників для кожного прогнозу є дуже актуальним завданням, оскільки на основі отриманих результатів розробляються конкретні вимірювання, тому навіть найменша помилка у виборі системи показників може призвести до некоректності висновків. В результаті корпоративна функція стає нестійкою [4].

Важливим критерієм оцінки розробленої стратегії є відповідність змінам чинників зовнішнього середовища підприємства. Ці критерії слід використовувати при оцінці всіх стратегій підприємства, включаючи її фінансову стратегію. Серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважається її відповідність внутрішньому потенціалу можливості реалізації цієї стратегії.

Система критеріїв оцінки розроблених стратегій включає ступінь внутрішнього балансу між цілями та запропонованими заходами для їх досягнення. Необхідність такого узгодження між двома основними параметрами стратегії, безумовно, є одним із ключових параметрів процесу оцінювання. При цьому вважається, що така система внутрішнього балансу повинна включати не два, а три основні параметри: внутрішній баланс між цілями фінансової стратегії підприємства, цільовими показниками та стратегічними ініціативами [12].

Найважливішою процедурою в системі оцінки стратегічного потенціалу є відбір індикаторів. Тому доцільно обирати показники так, щоб співробітники, відповідальні за впровадження стратегії, могли легко зрозуміти вимоги. Їх кількість може бути обмежена бажанням порівняти показники діяльності по вертикалі і горизонталі організаційної структури. Потенційні показники узгоджують стратегічне лідерство з поточним керівництвом підприємства. Індикатори потенціалу підприємства є ефективним інструментом контролю за процесом досягнення цілей підприємства. Водночас індикатори потенціалу є ефективними інструментами налаштування, що координують цілі та діяльність відділів підприємства [6].

Оцінка — це завершальний етап розробки стратегії. Він базується на досить вичерпній інформації і полягає у визначенні можливих результатів реалізації обраної стратегії. Оскільки стратегія охоплює дуже багато різних сфер діяльності підприємства, оцінити її за одним лише загальним показником неможливо. Доцільно оцінювати стратегії на основі якості запланованих заходів та успішності їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, але її реалізація не дає очікуваних результатів (наприклад, погано організований менеджмент порушує терміни запланованого переходу до впровадження нового продукту, що призводить до збитків для підприємства). Крім того, оцінка обраної стратегії здійснюється в основному у вигляді аналізу достовірності та адекватності врахування факторів, що визначають здійсненність і життєздатність стратегії. Основним критерієм якості обраної стратегії є економічні результати розвитку підприємства, а в кінцевому підсумку процедура оцінки обраної стратегії полягає в тому, чи веде обрана стратегія до досягнення цілей підприємства. І це головний критерій оцінки обраної стратегії [2].

Для більш комплексного та раціонального використання компонентів розвитку необхідна оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства. Тому система показників повинна включати показники, що характеризують наявність, конфігурацію та ресурсний стан компонентів, а також показники ефективності використання ресурсів компонентів розробки. Оцінюючи рівень стратегічного розвитку підприємства, необхідно чітко уявляти собі рівень

розвитку, основні характеристики його складових, їх взаємозв'язок і використання у функціональному процесі. Важливо розуміти, де знаходяться компоненти, що вони роблять і як вони пов'язані з іншими компонентами.

Загальними критеріями оцінки стратегії підприємства є насамперед досягнення поставлених цілей, відповідність умовам зовнішнього середовища (достатня гнучкість для реалізації в динамічному середовищі), наявний потенціал і можливості, а також забезпечення стійкої конкурентної переваги, здатність сприймати ризики тощо [3].

Для визначення основних концепцій управління стратегічним розвитком підприємства варто використовувати стратегічне мислення, в результаті чого ця концепція виражається в таких особливостях застосування: 1) поєднання системного, ситуаційного та об'єктивного підходів до підприємницької діяльності; 2) визначення рамкових умов експлуатації та ідентифікація значущих екзогенних факторів впливу; 3) необхідність збору різної інформації та формування відповідних баз даних; 4) виявлення впливу прийнятих рішень і, отже, їхньої здатності впливати на ситуацію, встановлюючи ефективні зв'язки та формуючи стратегічну поведінку співробітників; 5) застосування відповідних інструментів та методичного забезпечення розвитку бізнесу: цілі, стратегічні плани та програми, стратегічне планування та контроль [9].

Для оцінки успішності реалізації стратегії підприємства необхідно визначити внутрішні (обсяг виробництва, чистий прибуток, валова рентабельність, оборотність оборотних коштів, рентабельність капіталу, витрати на виробництво) і зовнішні (обсяг продажів, швидкість зміни продажів, кількість успішних пропозицій, капіталовкладення в підприємство, рентабельність продажів, витрати) показники успішності стратегії. Результатом цього аналізу може бути перегляд стратегії, коригування або поточне впровадження [7].

Оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства здійснюється на основі оцінки використання його складових [9]:

1. Фінансова складова, яка включає оцінку, що складається з фінансових показників, показників прибутковості, аналізу ліквідності та платоспроможності.

2. Управлінська складова, яка включає аналіз показників плинності кадрів, оцінки в тому числі рівня продуктивності праці та рівня кваліфікації персоналу.

3. Маркетингова складова, яка включає аналіз зростання (зниження) обсягів продажів ключових продуктів, наявності торгової мережі, наявності ліцензії та аналіз частки ринку.

4. Технічна (виробнича) складова, яка включає аналіз потенційної доцільності об'єктів і засобів праці, аналіз технічних ресурсів підприємства.

5. Інноваційна складова, де оцінка включає аналіз наукового потенціалу, частку виробленої сучасної продукції, рівень інноваційного розвитку кадрового потенціалу [9].

На фоні нестабільного розвитку національної економіки оцінка поточної стратегії економічного розвитку підприємства є особливо важливою. Метою оцінки поточної стратегії економічного розвитку підприємства є формування результатної інформації про розвиток підприємства, що відповідає певним характеристикам і є корисною для управління розвитком підприємства з точки зору прийняття рішень [5].

Водночас визначення рівня забезпеченості кваліфікованими робітниками складається з оцінки наявності кваліфікованих працівників. Для створення умов навчання необхідно визначити професійні навички читання та письма. За результатами оцінки стратегічного рівня розвитку підприємства необхідно розрахувати та проаналізувати повний потенціал компонентів розвитку, який можна визначити як витрати на формування ресурсів.

Для забезпечення стабільності діяльності підприємства необхідно оцінити рівень стратегічного розвитку. Враховуючи цю оцінку, можна ефективно впливати на сучасний стан і тенденції розвитку, визначати розміри та напрями змін, встановлювати важливіші фактори такого зростання, будувати

прогнози та плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління. Тому характерною ознакою стратегічного розвитку в даному процесі оцінки має бути його значення в досягненні конкретних цілей, яке можна визначити за допомогою показників і методів, які допомагають сформулювати та реалізувати інноваційні стратегії розвитку в майбутньому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в результаті проведеного дослідження розглянуто критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства, зокрема розкрито етапи процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства; виділено підходи до розробки стратегії підприємства; виявлено, що найважливішою процедурою в системі оцінки стратегічного потенціалу є відбір індикаторів; виділено складові, на основі яких здійснюється оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства. Для оцінки успішності реалізації стратегії підприємства необхідно визначити внутрішні і зовнішні показники успішності стратегії. Оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства здійснюється на основі оцінки використання фінансової, управлінської, маркетингової, технічної та інноваційної складових. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи та інструментарію діагностики стратегічного потенціалу підприємства.

Література

1. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 54–56.
2. Біловодська О.А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації // *Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств* : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. Суми : ВВП «Мрія-1», 2010. С. 198–213.
3. Ганнеча О.М. Методичні підходи до оцінювання стратегій підприємства // *Стратегія економічного розвитку України*. 2011. Вип. 29. С. 197–205.
4. Гриценко Л.Л., Височина А.В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 161–167.
5. Гузь Д.О., Кусик Н.Л. Методичні аспекти оцінки поточної стратегії економічного розвитку підприємств туристичної галузі // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 1(97). С. 71–78.
6. Даневич О.С., Кошарна П.С. Методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку // *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2015. № 1(18). С. 66–73.
7. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства // *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=274> (дата доступу: 13.10.2023).
8. Ліщинська В.В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності // *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 325–330.
9. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
10. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. doi: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>
11. Шпилик С.В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2. С. 89–102.

12. Щемельова А. В., Артеменко Л. П. Підходи до оцінювання ефективності стратегії // *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2012. Вип. 6. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/node/259> (дата доступу: 13.10.2023).
13. 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.
14. 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.
15. Скриньковський Р. М., Клювак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
16. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
17. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
18. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
19. 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.
20. 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>
21. 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.
22. 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>
23. 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>
24. 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.
25. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
26. 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>
27. 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)
28. 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>
29. 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>
30. 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>
31. 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>
32. 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>
33. 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>

34. 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. Bieliaieva N.S. Stratehiia pidpriemstva yak element mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*. 2015. Vyp. 15(5). S. 54–56.
2. Bilovodska O.A. Otsinka stratehii rozvytku vyrobnychych pidpriemstv yak osnova dlia yikh korporatyvnoi reformatsii // *Ekonomichne obruntuвання reinzhynirynhu biznes-protseviv vyrobnychych pidpriemstv: monohrafiia / za zah. red.k.e.n., dots. L.M. Taraniuka*. Sumy: VVP «Mriia-1», 2010. S. 198–213.
3. Hannecha O.M. Metodychni pidkhody do otsiniuvannia stratehii pidpriemstva // *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2011. Vyp. 29. S. 197–205.
4. Hrytsenko L.L., Vysochyna A.V. Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument otsiniuvannia stratehii pidpriemstva // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2012. № 3. S. 161–167.
5. Huz D.O., Kusyk N.L. Metodychni aspekty otsinky potochnoi stratehii ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv turystychnoi haluzi // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. 2020. № 1(97). S. 71–78.
6. Danevych O.S., Kosharna P.S. Metodychni pidkhody do otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu dlia zabezpechennia konkurentnykh pozytsii pidpriemstva na rynku // *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky*. 2015. № 1(18). S. 66–73.
7. Dubrova O.S. Protsevy rozrobky ta realizatsii konkurentnoi stratehii pidpriemstva // *Efektivna ekonomika*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274> (date of access: 13.10.2023).
8. Lishchynska V.V. Vybir optymalnoi konkurentnoi stratehii pidpriemstva v umovakh intervalnykh otsinok kryteriiv yii rezultatyvnosti // *Biznes Inform.* 2019. № 7. S. 325–330.
9. Palamarenko Y.V. Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva // *Efektivna ekonomika*. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
10. Chukhlata Zh.H. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 62. S. 362–367. doi: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>
11. Shpylyk S.V. Upravlinskyi instrumentarii otsiniuvannia efektyvnosti vprovadzhennia konkurentnoi stratehii yak mekhanizmu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2017. № 2. S. 89–102.
12. Shchemelova A.V., Artemenko L.P. Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti stratehii // *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2012. Vyp. 6. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/node/259> (date of access: 13.10.2023).
13. 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.
14. 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.
15. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V. Diahnostyka rivnia hotovnosti pidpriemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
16. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
17. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpriemstva stanu zovnishnoho seredovyshcha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
18. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protseviv pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
19. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
20. 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>
21. 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.
22. 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>

23. 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>
24. 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.
25. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
26. 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>
27. 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)
28. 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>
29. 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>
30. 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>
31. 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>
32. 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>
33. 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>
34. 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>

Ярмус Тарас Богданович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
Yarmus Taras
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-5419-8329

Шоробура Остап Ігорович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Shorobura Ostap
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-0867-6757

Коваль Степан Михайлович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Koval Stepan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-6414-1570

Кіндратів Роман Володимирович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kindrativ Roman
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-5052-0118

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9308

**КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:
СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

**PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE:
ESSENCE, COMPONENTS AND PROVISION IN
THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY**

Анотація. У статті досліджено особливості кадрової безпеки підприємства з позиції сутності, складових та забезпечення в системі економічної безпеки. Зазначено, що одним із важливих аспектів організації економічної безпеки підприємства є процес забезпечення кадрової безпеки, необхідний для усунення соціально-економічних загроз у виробничо-комерційній діяльності. Виявлено, що метою забезпечення безпеки підприємства є комплексний вплив на потенційні та реальні загрози (ризики), що перешкоджають успішному функціонуванню підприємства в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено, що розвиток і успішне функціонування підприємництва в умовах ринкової економіки потребує забезпечення ефективної системи кадрового забезпечення. Забезпечення ефективної кадрової безпеки підприємств є одним із пріоритетів досягнення стабільності та процвітання не лише окремих підприємств чи груп підприємств,

а й усієї національної економічної системи. З'ясовано, що пріоритет кадрової безпеки обґрунтовується сучасною роллю людського фактора в глобальній економіці, оскільки інформаційна економіка, нова економіка чи економіка знань, що зароджується сьогодні, характеризується значно більшим внеском у відмінність людського та інтелектуального потенціалу порівняно з матеріальними факторами. Встановлено, що кадрова безпека підприємства відображає рівень безпеки його співробітників – найважливішого ресурсу підприємства. Визначено, що 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. З'ясовано, що кадрова безпека підприємства дозволяє йому використовувати професійні, ділові та особистісні якості, досвід, знання, вміння та навички своїх працівників для певного економічного розвитку, що в кінцевому підсумку забезпечує економічну стабільність підприємства в цілому. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи економічної діагностики діяльності підприємства з урахуванням особливостей його кадрової безпеки.

Ключові слова: підприємство, кадрова безпека підприємства, бізнес-цілі, бізнес-процеси, потенціал, рішення, економічна безпека підприємства, розвиток бізнесу.

Summary. The article examines the features of personnel security of an enterprise from the position of essence, components and support in the economic security system. It is noted that one of the important aspects of organizing the economic security of an enterprise is the process of ensuring personnel security, necessary to eliminate socio-economic threats in production and commercial activities. It has been established that the goal of ensuring enterprise security is to comprehensively influence potential and real threats (risks) that impede the successful functioning of the enterprise in unstable conditions of the external and internal environment. It has been established that the development and successful functioning of entrepreneurship in a market economy requires an effective staffing system. Ensuring effective personnel security of enterprises is one of the priorities for achieving stability and prosperity not only of individual enterprises or groups of enterprises, but also of the entire national economic system. It was found that the priority of personnel security is justified by the modern role of the human factor in the global economy, since the emerging information economy, new economy or knowledge economy is characterized by a significantly greater contribution to the difference between human and intellectual potential compared to material factors. It has been established that the personnel safety of a company reflects the level of safety of its employees – the most important resource of the company. It has been determined that an important aspect of the formation and implementation of a personnel security system is the convenience of obtaining reasonable information about the need to implement each stage of this process in order to avoid or reduce the negative impact of employees and overcome their resistance to change, the opportunity to participate in supporting employees. It was found that the personnel security of an enterprise allows the use of professional, business and personal qualities, experience, knowledge, skills and abilities of its employees for a certain economic development, which ultimately ensures the economic stability of the enterprise as a whole. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system of economic diagnostics of an enterprise's activities, taking into account the features of its personnel security.

Key words: enterprise, personnel security of the enterprise, business goals, business processes, potential, solutions, economic security of the enterprise, business development.

Постановка проблеми. Рушійною силою створення, функціонування та розвитку підприємств є прибуткова діяльність, і залежно від ступеня координації створюється певна економічна стабільність. Одним із важливих аспектів організації економічної безпеки підприємства є процес забезпечення кадрової безпеки, необхідний для усунення соціально-економічних загроз у виробничо-комерційній діяльності. Співробітники підприємства впливають на всі сфери діяльності підприємства, в тому числі на його економічну стабільність. Основні ризики для підприємства зазвичай походять від його власних працівників. Крім того, інтереси та очікування кадрової безпеки мають різну спрямованість, тому їх ігнорування може призвести до порушення партнерських відносин, конфліктів і шкоди репутації підприємства.

Можливість розвитку бізнесу залежить від гармонії інтересів та можливості виникнення ризиків і загроз за наявності конфлікту інтересів. Тому

необхідно забезпечити економічну безпеку підприємства в сучасних умовах складного зовнішнього середовища, що визначає доцільність наукових досліджень у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються кадрової безпеки підприємства здійснили такі вчені та практики: Н. Аблязова [1], Т. Воронько-Невіднича [2], Т. Ганущак [3], З. Живко [4], Н. Кривицька [5], О. Ляшенко [6], І. Новик [7], О. Сліпа [8], О. Сорока [9], Н. Тюріна [10], О. Халіна [11], Ю. Чаплигіна [12] та інші. Водночас, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [13–52], з'ясовано, що не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, є питання, які стосуються особливостей кадрової безпеки підприємства в системі економічної безпеки.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливостей кадрової безпеки підприємства з позиції

сутності, складових та забезпечення в системі економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 умови функціонування підприємств ці принципи є 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 його працівників зокрема.

Метою забезпечення безпеки підприємства є комплексний вплив на потенційні та реальні загрози (ризики), що перешкоджають успішному функціонуванню підприємства в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Найскладнішою ланкою в системі економічної безпеки є люди. Тому що саме людський фактор може мати вирішальний вплив на успішність діяльності та існування підприємства.

Зміни економічної ситуації в Україні призвели до появи абсолютно нових проблем у підприємницькій діяльності, які потребують теоретичного осмислення та розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення. Одним із таких ключових питань було забезпечення кадрової безпеки підприємства. У той час, коли продовжує зростати роль співробітників підприємства як найважливішої ланки в забезпеченні конкурентних переваг і досягненні стратегічних цілей, погіршується соціально-психологічний клімат в колективі, поширюються конфлікти і значно знижується лояльність. Все частіше спостерігається феномен негативного впливу працівників і підприємств на економічну безпеку. Тому кадрова безпека відіграє домінуючу роль у системі економічної безпеки підприємства, оскільки робота з людьми та працівниками є фундаментальною в кожному підприємстві.

Таким чином, розвиток і успішне функціонування підприємництва в умовах ринкової економіки потребує забезпечення ефективної системи кадрового забезпечення. Ця безпека вважається більш важливою, ніж інші елементи економічної 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 усієї національної економічної системи.

Так, кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки. Тому що мова йде про пер-

сонал, де якість і ефективність відіграють домінуючу роль у процесі виробництва продукції. Крім того, пріоритет кадрової безпеки обґрунтовується сучасною роллю людського фактора в глобальній економіці, оскільки інформаційна економіка, нова економіка чи економіка знань, що зароджується сьогодні, характеризується значно більшим внеском у відмінність людського та інтелектуального потенціалу порівняно з матеріальними факторами.

Кадрова безпека підприємства — це безперервний процес управління людськими ресурсами з метою запобігання зовнішньому та внутрішньому впливу на нього. Актуальною проблемою сьогодення є створення ефективної системи кадрової безпеки, яка сприяє сталому розвитку підприємств та забезпечує конкурентні переваги. Достатня кількість фахівців дає можливість мінімізувати та усунути шкоду. Постійно контролюючи співробітників, можна оперативно підвищувати їхню кваліфікацію, а при недостатньому потенціалі залучати найкращих спеціалістів ринку праці [1].

Кадрова безпека підприємства — це сукупність соціально-економічних, управлінських, соціально-психологічних процесів, спрямованих на захист діяльності підприємства від загроз з боку людського фактора. З одного боку, кадрова безпека має всі характеристики системи економічної безпеки підприємства. Наприклад, з управлінської точки зору ці властивості є класичними, але з точки зору створення системи економічної безпеки підприємства вони підпорядковані дослідженню ролі кадрової безпеки. З іншого боку, кадрова безпека має унікальні характеристики, які можуть значно вплинути і навіть змінити всю систему економічної безпеки підприємства [6].

Як складова системи економічної безпеки підприємства, кадрова безпека підприємства відображає рівень безпеки його співробітників — найважливішого ресурсу підприємства. Співробітники є рушійною силою всіх процесів, особливо функцій підприємства. Рівень безпеки співробітників впливає на рівень безпеки самого підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Тільки ті співробітники, які почуваються в безпеці, є лояльними, продуктивними та відданими інтересам підприємства [11].

Завдання кадрової безпеки полягають у визначенні фактичних потреб, участі та моделей використання робочої сили; наданні співробітникам робочих місць та кваліфікації; постійному розвитку персоналу; впровадженні сучасних форм і систем оплати праці; застосуванні ефективної мотивації співробітників; ліквідації різних збитків, пов'язаних з трудовими спорами; забезпеченні утримання співробітників; об'єктивній оцінці поточного становища конкурентів; співпраці з кадровими агентствами та рекрутинговими компаніями; плануванні професійної та ділової кар'єри; зниженні

плинності кадрів; досягненні високого рівня освіти та компетентності серед керівників тощо [10].

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 цього заходу. Якщо працівники не розуміють можливих наслідків нехтування роботою, обов'язками тощо, неможливо ефективно працювати підприємству в цілому і, зокрема, забезпечувати належний рівень безпеки персоналу [2].

При проектуванні системи безпеки персоналу вирішальне значення має стратегія безпеки персоналу, яку слід розглядати як конкретну мету та управлінський підхід до захисту та усунення загроз, пов'язаних з діяльністю персоналу. Ця стратегія є невід'ємною частиною корпоративної стратегії підприємства, і її слід враховувати при формуванні стратегії управління людськими ресурсами. Тому важливо скоординувати всі компоненти цих стратегій.

Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах зумовлене, з одного боку, такими суспільними тенденціями, як соціальна демократизація, лібералізація економіки та ринку праці, зміна характеру контролю за персоналом та підвищення його ролі. З іншого боку, існує процес ускладнення роботи, який підвищує роль творчості та інновацій і надає працівникам більше свободи та автономії у прийнятті рішень, послаблюючи можливість суворого контролю над робочою силою [12].

Основою кадрової безпеки в сучасних умовах є конкурентоспроможний людський капітал. Він наділений певними властивостями і може служити інноваційною складовою для підприємства, що в свою чергу впливає на якість і вартість його продукції, маркетингову політику і конкурентоспроможність. Враховуючи вищесказане, доцільно відзначити, що проектування кадрової безпеки має базуватися на різних принципах запобігання загрозам. Тому підприємства повинні мати ефективну систему управління персоналом, яка поєднує в собі підбір персоналу, його навчання, адаптацію та розвиток кар'єри.

Кадрова безпека підприємства — це сукупність таких складових, як безпека життя (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційна безпека (фінансова, професійна, естетична, адміністративна), професійна безпека (безпека роботи, пенсійне та страхове забезпечення, майнова безпека), антиконфліктна безпека (патріотична безпека, психологічна безпека, комунікаційна безпека). Усі ці складові 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 складових є запорукою стабільності підприємства. Співробітники забезпечують цю стабільність, яка впливає на всі сторони життя і нерозривно пов'язана з економічною безпекою [8].

Кадрова безпека підприємства дозволяє йому використовувати професійні, ділові та особистісні якості, досвід, знання, вміння та навички своїх працівників для певного економічного розвитку, що в кінцевому підсумку забезпечує економічну стабільність підприємства в цілому.

Основними напрямками аналізу рівня кадрової безпеки підприємства є: вивчення обсягів виробництва та реалізації продукції, оцінка впливу факторів на динаміку, оцінка ефективності використання фінансових і виробничих ресурсів на основі динаміки вартісних показників підприємства; оцінка продуктивності та ефективності підприємства; вивчення процесу формування показників фінансових результатів доходів, витрат і діяльності; вивчення зв'язку та взаємозалежності параметрів соціального захисту та результатів діяльності [7].

Кадрова безпека підприємства як фактор економічної стабільності підприємства, спрямована на встановлення ефективних трудових та етичних взаємовідносин з працівниками та забезпечення збитковості функціонування підприємства. Діяльність з кадрової безпеки не є окремим напрямком функції менеджера з персоналу, а просто доповнює її. При цьому додаткові ресурси практично не потрібні за умови, що в підприємстві присутні всі етапи організаційного та кадрового управління. Для забезпечення ефективного функціонування та зміцнення механізмів кадрової безпеки необхідно: поєднувати матеріальні та моральні вкладення в трудовий колектив; створити безпечні та якісні умови праці для працівників; створити умови для кар'єрного росту працівників. Кожне підприємство здійснює стратегічне планування людських ресурсів, погоджує умови ринку, розвиток бізнесу та інтереси співробітників підприємства.

Доцільно виділити принципи, які впливають на систему кадрової безпеки підприємства:

1. Принцип цілісності означає, що на підприємстві повинна діяти система безпеки співробітників, згідно з якою підтримується режим безпеки для всіх компонентів підприємства: співробітників, інформації та активів від реальних або потенційних ризиків і загроз, створених працівниками. Тому система безпеки повинна бути повністю задовільною, щоб забезпечити захист організації як всередині, так і поза групою. Безумовно, всі працівники підприємства повинні брати участь у забезпеченні безпеки персоналу.

2. Принцип терміновості означає, що для системи кадрової безпеки потрібні структури, здатні завчасно виявляти всілякі незвичайні відхилення в діяльності підприємства та сприяти усуненню їх негативних наслідків.

3. Принцип надійності та послідовності означає, що системи безпеки персоналу повинні базуватися на постійному захисті корпоративних інтересів у ситуаціях, коли порушуються умови кадрової безпеки.

4. Принцип законності. Усі заходи щодо забезпечення кадрової безпеки мають ґрунтуватися на чинних законах. Усі положення щодо заходів безпеки, прийняті підприємством, повинні бути складені та структуровані на основі чинного законодавства.

5. Принцип економічності передбачає відповідний розподіл витрат на забезпечення безпеки персоналу таким чином, щоб рівень витрат був економічно виправданим і не перевищував рівень використання економічного значення.

6. Принцип належного спілкування. Підтримка системи безпеки підприємства для безпеки персоналу вимагає спільних зусиль усіх залучених сторін для її забезпечення. Це означає, що всі учасники цього процесу повинні взаємодіяти один з одним, точно знати свої завдання та повноваження і виконувати їх.

7. Принцип поєднання відкритості та приватності. Деякі способи, методи та засоби забезпечення безпеки співробітників повинні залишатися в таємниці та бути відомі лише експертам, які мають справу з конфіденційною інформацією підприємства. Ці заходи можуть мати фундаментальний вплив на боротьбу з внутрішніми та зовнішніми загрозами та дозволяють своєчасно запобігти негативним факторам, які можуть дестабілізувати діяльність підприємства. Проте ряд основних заходів повинен бути відомий кожному на підприємстві.

8. Принцип професіоналізму. Враховуючи той факт, що будь-яке підприємство часто піддається ризикам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, питанням забезпечення безпеки персоналу повинні займатися компетентні фахівці, здатні вчасно оцінювати події, що виникають, і приймати правильні рішення [9].

Варто відзначити і те, що забезпечення безпеки персоналу може забезпечити стабільну та ефективну роботу підприємств і високий потенціал розвитку в майбутньому [8].

Для забезпечення ефективності управління безпекою персоналу слід розуміти та дотримуватися таких вимог: поєднання матеріальних і моральних вкладень у робочу силу; послуги особистої безпеки як частина служби оперативної безпеки; стратегічне кадрове планування як цілеспрямований та ефективний корпоративний інструмент в умовах ринкових відносин; координація ринкових умов, розвитку бізнесу та прибутків працівників підпри-

ємства; диференціація рівня доходу працівників, які виконують різні функції; створення безпечних умов праці для працівників; створення умов для кар'єрного розвитку персоналу тощо [4].

Для забезпечення ефективного функціонування та зміцнення механізмів кадрової безпеки необхідно: пропонувати співробітникам сучасні та оптимальні умови праці; створити сприятливі умови для кар'єрного розвитку працівників; реалізувати стратегічний план кадрового забезпечення. Таким чином, забезпечення безпеки персоналу може забезпечити стабільну та високу ефективність функціонування підприємства [5].

Ефективна кадрова політика підприємства забезпечує розвиток виробництва та стабільність діяльності в цілому, привабливість для іноземних інвесторів, здатність своєчасно захистити себе від екзогенних та ендогенних факторів впливу та заощадити часові ресурси з метою запобігання можливим ризикам [3].

Для ефективного використання кадрового потенціалу підприємства та реалізації кадрової безпеки потрібно використовувати послуги провайдерів кадрових послуг. Крім традиційних кадрів, повинні бути експерти з відбору та перевірки кандидатів, психологи, соціологи та інші сучасні фахівці. Кожне підприємство також повинно мати власні служби внутрішньої безпеки. Їх місія різноманітна: від охорони території та пропускних режимів до інформаційно-комп'ютерної безпеки та безпеки персоналу. Одна з цих служб відповідає за деякі компоненти безпеки персоналу, тоді як інші компоненти забезпечуються спільними зусиллями. Керівники всіх рівнів також займаються питаннями безпеки персоналу.

Від якості системи управління кадровою безпекою багато в чому залежить ефективність управління підприємством і рівень економічної безпеки. Він визначає здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам роботи безпосередньо для співробітників.

Підсумовуючи, доцільно відзначити, що кадрова безпека підприємства є найважливішою складовою економічної безпеки підприємства, яка спрямована на виявлення, нейтралізацію, попередження та уникнення загроз, ризиків і небезпек для працівників та їх інтелектуального потенціалу. Це має бути прописано в системі управління трудовими ресурсами та кадровій політиці підприємства. Тому кадрова безпека підприємства повинна займати провідне місце поряд з іншими складовими економічної безпеки, оскільки завдання служб безпеки полягає не тільки в протидії негативним впливам з боку працівників, а й у протидії спрямованим проти них.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в результаті проведених досліджень розкрито особливості кадрової безпеки підприємства з позиції сутності, складових та забезпечення

в системі економічної безпеки, визначено мету забезпечення безпеки підприємства, виділено аспекти формування та реалізації системи кадрової безпеки та принципи, які впливають на систему кадрової безпеки підприємства. Метою забезпечення безпеки підприємства є комплексний вплив на потенційні та реальні загрози (ризик), що перешкоджають успішному функціонуванню підприємства в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. 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. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи економічної діагностики діяльності підприємства з урахуванням особливостей його кадрової безпеки.

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. Воронько-Невідничка Т.В., Демиденко Л.М., Здоров В.М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>
3. Ганущак Т.В. Кадрова безпека підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 7, Ч. 2. С. 154–157.
4. Живко З.Б., Сліпа О.З., Босак Х.З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека» // *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип. 8. С. 28–31.
5. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 82–87. doi: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-40-11>
6. Ляшенко О.М., Криль Я.М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(2). С. 274–279.
7. Новик І.В. Проблеми забезпечення та напрями аналізу кадрової безпеки підприємства // *Наукові записки Української академії друкарства*. 2014. № 4. С. 130–134.
8. Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення // *Науковий огляд*. 2014. Том 2, № 1. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/96> (дата доступу: 26.10.2023).
9. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4(68). С. 53–63.
10. Тюріна Н.М., Баксалова О.М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2(2). С. 230–234.
11. Халіна О.В., Козаченко Н.О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства // *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 2. С. 133–142.
12. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» // *Управління розвитком*. 2011. № 4(101). С. 102–104.
13. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
14. 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.
15. 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.
16. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
17. 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.
18. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
19. 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.

20. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін // *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851> (дата доступу: 26.10.2023).
21. 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.
22. 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.
23. Horbonos F., Skrynkovsky R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>
24. Kniaz S., Skrynkovsky R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>
25. 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>
26. 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>
27. 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.
28. 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.
29. 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>
30. 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>
31. 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>
32. 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>
33. 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>
34. 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.
35. Skrynkovsky R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
36. 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>
37. Skrynkovsky 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)
38. 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>
39. 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>
40. Skrynkovsky 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>

41. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
42. 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. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
43. 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>
44. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
45. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>
46. 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>
47. 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>
48. 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>
49. 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>
50. 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>
51. 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>
52. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>

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. Voronko-Nevidnycha T. V., Demydenko L. M., Zdorov V. M. Osoblyvosti formuvannya ta zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 28. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>
3. Hanushchak T. V. Kadrova bezpeka pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 7, Ch. 2. S. 154–157.
4. Zhyvko Z. B., Slipa O. Z., Bosak Kh. Z. Analiz pidkhodiv do vyznachennia poniattia «kadrova bezpeka» // *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky*. 2013. Vyp. 8. S. 28–31.
5. Kryvytska N. Y., Mizyk V. V. Protses zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seria: Ekonomika i menedzhment*. 2019. Vyp. 40. C. 82–87. doi: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-40-11>
6. Liashenko O. M., Kryl Y. M. Kadrova bezpeka u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*. 2013. № 25(2). S. 274–279.
7. Novyk I. V. Problemy zabezpechennia ta napriamy analizu kadrovoi bezpeky pidpriemstva // *Naukovi zapysky Ukrainiskoi akademii druzarstva*. 2014. № 4. S. 130–134.
8. Slipa O. Z. Kadrova bezpeka pidpriemstva: poniattia, struktura ta osnovni mekhanizmy yii zabezpechennia // *Naukovyi ohliad*. 2014. Tom 2, № 1. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/96> (date of access: 26.10.2023).
9. Soroka O. V. Zabezpechennia kadrovoi bezpeky yak funktsiia upravlinnia personalom // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2018. № 4(68). S. 53–63.

10. Tiurina N.M., Baksalova O.M. Kadrova bezpeka yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidprijemstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2015. № 2(2). S. 230–234.
11. Khalina O.V., Kozachenko N.O. Osnovni aspekty zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidprijemstva // *Naukovi zapysky Ukrainsoi akademii drukarstva*. 2017. № 2. S. 133–142.
12. Chaplyhina Y.S. Etymolohichnyi analiz katehorii «kadrova bezpeka» // *Upravlinnia rozvytkom*. 2011. № 4(101). S. 102–104.
13. Skrynkovskyy R.M. Ekonomichna bezpeka pidprijemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostryky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
14. Skrynkovskyy R.M. Diahnostryka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidprijemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
15. Skrynkovskyy R.M. Diahnostryka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidprijemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
16. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidprijemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
17. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostryka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidprijemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
18. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostryka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidprijemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 8. S. 154–159.
19. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovo i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostryka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidprijemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 10. S. 250–256.
20. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Harasym L.S. Diahnostryka vnutrishnoho seredovyscha pidprijemstva v konteksti vyvchennia sylnykh i slabkykh yoho storin // *Efektyvna ekonomika*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851> (date of access: 26.10.2023).
21. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidprijemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidprijemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
22. 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.
23. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>
24. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>
25. 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>
26. 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>
27. 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.
28. Lozovan V., Skrynkovskyy 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.
29. 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>
30. 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>
31. 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>

32. 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>
33. 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>
34. 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.
35. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
36. 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>
37. 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)
38. 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>
39. 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>
40. 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>
41. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
42. 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. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
43. 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>
44. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
45. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>
46. 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>
47. 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>
48. 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>
49. 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>
50. 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>
51. 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>
52. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 11 (79)

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 30.11.2023. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.
Умовно-друкованих аркушів 20,46. 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.