

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

ЕКОНОМІКА І РЕГІОН

№ 1 (92) 2024

ECONOMICS AND REGION

Vol. 1 (92) 2024



www.eir.nupp.edu.ua



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

ЕКОНОМІКА І РЕГІОН

№ 1 (92)
2024



ECONOMICS AND REGION



Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Лютий 2024 р.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- ОНИЩЕНКО В.О.** – головний редактор, д.е.н., проф., ректор Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ЧИЖЕВСЬКА М.Б.** – заступник головного редактора, к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- СІВЦЬКА С.П.** – відповідальний секретар, к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ВАРНАЛІЙ З.С.** – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів Київського національного університету імені Т.Г. Шевченка (за згодою);
- ГРИШКО В.В.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ДУБИЦЕВ В.П.** – д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії та економічної кібернетики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- КОЗАЧЕНКО Г.В.** – д.е.н., проф., професор кафедри економічної безпеки та фінансових розслідувань Національної академії внутрішніх справ (за згодою);
- КОМЕЛІНА О.В.** – д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- КОРГАНШВІЛІ Л.Д.** – д.е.н., проф., керівник центру забезпечення якості та наукової діяльності Міжнародної школи туризму Тбіліського державного університету імені І. Джавахішвілі (за згодою);
- ОНИЩЕНКО С.В.** – д.е.н., проф., директор Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ПАЛАЩАКОВА ДАНИЕЛЛА** – доктор філософії (PhD), молодший науковий співробітник кафедри економічної теорії Технічного університету у Кошице (Словаччина) (за згодою);
- ПТАЩЕНКО Л.О.** – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- РОЛЬНИК-САДОВСЬКА Є.** – доктор (Dr), асоц. професор, заступник декана з навчальної роботи факультету менеджменту Білостоцької Політехніки, м. Білосток (Польща) (за згодою);
- РЯЩЕНКО Вікторія** – д.е.н., асоц. професор, Університет ISMA (Латвія) (за згодою);
- ХУНЬЄТ Аніца** – д.ф., проф., проректор Університету Північ (Хорватія) (за згодою);
- ЧИЧКАЛО-КОНДРАЦЬКА І.Б.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ШИДЛЮ Джоанна** – доктор філософії (PhD), доцент Білостоцької Політехніки, м. Білосток (Польща) (за згодою);
- ШПІЛЬКО Данута** – доктор філософії (PhD), асистент професора Білостоцької Політехніки, заступник начальника міжнародного відділу логістики та сервісної інженерії, м. Білосток (Польща) (за згодою).

*Журнал «Економіка і регіон»
Внесений до переліку наукових
фахових видань України
(наказ МОН України 1279 від 16.11.2014,
зі змінами згідно наказу № 157 від 09.02.2021).*

Вид видання – науковий журнал.
Концепція журналу базується на багаторічному
науковому, фаховому висвітленні актуальних
проблем економіки України і світу.

*Основні рубрики: економіка та управління
національним господарством; розвиток продуктивних
сил і регіональна економіка; економічна теорія та
історія економічної думки; світове господарство і
міжнародні економічні відносини; економіка та
управління підприємствами (за видами економічної
діяльності); економіка природокористування й охорона
навколишнього середовища; демографія, економіка
праці, соціальна економіка та політика; гроші, фінанси
і кредит; бухгалтерський облік, аналіз та аудит;
статистика; математичні методи, моделі й
інформаційні технології в економіці; економічна
безпека держави та суб'єктів господарювання.*

Видається з липня 2003 р.

Виходить чотири рази на рік.

Свідцтво про державну реєстрацію

КВ 24613-14553 ПР, видане 29.10.2020 р.

Міністерство юстиції України

Засновник журналу:

Національний університет «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка»

Назва, концепція, зміст і дизайн журналу «ЕІР»
є інтелектуальною власністю редакції журналу
«Економіка і регіон» та охороняється законом
про авторські й суміжні права. При
передрукуванні посилання на журнал
«ЕІР» обов'язкове.

Матеріали друкуються мовою оригіналу.

Відповідальність за точність поданих
даних несуть автори матеріалів,
редакція не завжди поділяє думку авторів.

ISSN 2218-1199 (Print)

ISSN 2414-0538 (Online)

E-mail: econom@nupp.poltava.ua

Сайт журналу: <http://journals.nupp.edu.ua/eir>

Рекомендовано до друку Вченою радою

Національного університету «Полтавська

політехніка імені Юрія Кондратюка

(прот. № 2 від 09.02.2024)

Верстка Л.А. Свистун

Коректор англ. О.О. Петях

Коректор укр. Я.І. Вишнякова.

Здано до набору 12.02.2024

Підписано до друку 14.02.2024

Формат 60x80 1/8. Обл.-видавн. арк. 29,69

Тираж 300 прим. Замовлення № 0424/248.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- 8 Яременко О.Л., Жукова Л.М., Биба В.В. Вплив економічної рецесії на управління інноваційним забезпеченням функцій держави під час кризових ситуацій
- 15 Гулієва Д. Фактори, що зумовлюють перехід аграрного підрозділу до ринкових відносин
- 20 Аллахвердієва М., Агаєва К., Таваккулова С. Значення реклами у світовій торгівлі
- 26 Онищенко В.Є., Загорельська Т.Ю., Клименко Д.О. Використання стратегічного аналізу для оцінки будівельної галузі України

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

- 33 Іванова Т.В., Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Роль громад у соціально-економічному розвитку регіонів (на прикладі Одеської області)
- 43 Лайко О.І., Шатненко К.О. Вплив управлінського аспекту функціонування індустріального парку на реалізацію регіональної політики згуртованості в Україні

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

- 51 Жалінська І.В. Еволюція напрямів досліджень у сфері омніканальності в управлінні маркетингом
- 60 Ткач Є.В. Стратегування економічної політики та формування економіки для людини (нооекономіки)

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- 69 Гасімов Р.І. Аналіз інжинірингових послуг будівельного сектору в Азербайджанській Республіці
- 73 Агаєва К., Валієв Д., Амрах ХХХ. Аналіз торговельних відносин між Туреччиною та країнами Організації тюркських держав

- 79 Титаренко Л.М., Левченко І.В., Потькало К.О. Пріоритети корпоративної культури в умовах міжнародних трансформацій

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

- 87 Бабух І.Б., Романюк Н.В. Маркетинговий аналіз товарної політики підприємства: цілі, завдання, перспективи
- 94 Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін
- 103 Викричач М.М., Князь С.В., Русин-Гриник Р.Р. Фактори впливу на формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств
- 109 Вівсюк І.О. Особливості структуризації економічного потенціалу підприємства готельного господарства
- 115 Кобеля-Звір М.Я. Гранти програми МАТРА для громадських та освітніх організацій в умовах війни
- 120 Агаєва К., Пашаєва А. Аналіз процесу комунікації за показниками якості бізнес-інститутів в Азербайджані
- 126 Агаєва К., Алієв М. Класифікація факторів, що впливають на продуктивність праці в приватних компаніях Азербайджану (ACCESS Bank)
- 131 Мамедов М.А. Технологічні та економічні напрямки організації та управління публічно-приватним співробітництвом
- 136 Онищенко С.В., Маслій О.А., Пантась В.В. Ділова активність бізнесу в Україні: цифрова трансформація та сталий розвиток
- 147 Приймак В.І., Голубник О.Р., Кравчук Ю.О. Аналіз лояльності клієнтів аптечної мережі
- 155 Стецик Ю.М. Аналіз ринку взуття та його вплив на управління асортиментом та якістю взуття
- 162 Суворова І.М., Гречковська А.І., Кордяк М.О. Актуальні проблеми управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах

- 168 Сущенко О.А., Погуда О.А. Аналіз акторів розвитку ринку пасажирських авіаперевезень у сфері туризму
- 174 Терехух А.А., Роїк О.Р. Особливості тактичного управління діяльністю підприємництва України в умовах війни
- 183 Ткаченко С.М., Огренич Ю.О., Кайрачка Н.В. Цифровізація бізнес-процесів як інструмент запобігання банкрутства на підприємствах в умовах змінності ринкового середовища
- 195 Тоцька О.Л., Провірюков М.В. Організаційна структура та зовнішні взаємозв'язки міжнародного автомобільного вантажного перевізника
- 202 Фатахов І.В. Методи оцінки управління конкурентоспроможністю в будівельній галузі

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА ПОЛІТИКА

- 206 Єфанов В.А. Специфіка організації трудових відносин в умовах війни в Україні

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

- 212 Вовчак О.Д., Ярошенко О.О. Застосування досвіду повоєнного економічного відновлення Німеччини, Японії та Південної Кореї до реалій України
- 219 Філонич О.М. Порівняльний аналіз формування доходів місцевих бюджетів України та Польщі в умовах децентралізації

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

- 227 Дмитренко А.В., Лоза А.В. Шляхи вдосконалення обліку, аудиту та оподаткування діяльності суб'єктів господарювання в контексті впровадження європейської практики управління та впровадження в облік штучного інтелекту

- 232 Кравченко О.В., Агафонова Є.О. Облік розрахунків з оплати праці під час воєнного стану в Україні

- 237 Позняковська Н.М. Облікова політика та урегулювання діяльності організацій громадянського суспільства

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ Й ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

- 244 Мартинова О.В. Застосування теорії нечітких множин в оцінці економічної ефективності та ризику інвестиційних проектів в умовах невизначеності

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

- 251 Зачосова Н.В. Аспекти кадрового забезпечення та кадрового потенціалу у безпеку орієнтованому управлінні бізнес-процесами під час відновлення національної економічної безпеки
- 260 Липичак Н.І. Державне регулювання якістю продукції в контексті забезпечення безпеки на внутрішньому ринку

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- 265 Арабаджійський Н. Публічне управління у сфері державних закупівель в Республіці Болгарія
- 274 Лахижа М.І. Державне регулювання модернізації вищої освіти та науки в умовах європейської інтеграції

ECONOMICS AND REGION № 1 (92) 2024



EKOONOMIKA I REGION



National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

February 2024

EDITORIAL BOARD:

- ONYSCHENKO V.O.** – Editor-in-Chief, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Rector of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- CHYZHEVSKA M.B.** – Deputy Chief Editor, PhD (Economics), Associate Professor, Head of Economics, Entrepreneurship and Marketing Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- SIVITSKA S.P.** – Executive Secretary, PhD (Economics), Associate Professor, Senior Lecturer at Finance, Banking and Taxation Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- VARNALII Z.S.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor at Finance Department of Kyiv National Taras Shevchenko University (with the consent);
- HRYSHKO V.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head at Management and Logistics Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- DUBISHCHEV V.P.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at Economic Theory and Economic Cybernetics Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- KOZACHENKO H.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at Department of Economic Security and Financial Investigations of National Academy of Internal Affairs (with the consent);
- KOMELINA O.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Management and Logistics Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- KORGANASHVILI L.D.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Quality Assurance and Research Activities Centre of the International Tourism School of Tbilisi State I. Javahishvili University (with the consent);
- ONYSCHENKO S.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director of the Educational and Research Institute of Finance, Economy, Management and Law National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- PALASHCHAKOVA DANIELLA** – PhD, Research Worker at Economic Theory Department of Technical University in Kosice (Slovakia) (with the consent);
- PTASHCHENKO L.O.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Finance, Banking and Taxation Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- ROLLNIK-SADOVSKA E.** – Dr, Associate Professor, Vice-Dean for Educational Work of Management Faculty of Bialystok Polytechnic University (Poland) (with the consent);
- RIASHCHENKO VIKTORIA** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor of ISMA University (Latvia) (with the consent);
- HUNJET ANICA** – PhD, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Art Work and International Cooperation, University «North» (Croatia) (with consent).
- CHYCHKALO-KONDRATSKA I.B.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of International Economic Relations and Tourism Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- JOANNA SZYDŁO** – Ph.D., Assistant Professor at the Bialystok University of Technology. Coordinator for the Erasmus+ Program, Deputy Editor-in-Chief of the Academy of Management (Poland) (with consent);
- DANUTA SZPILKO** – Ph.D., Assistant Professor at the Bialystok University of Technology. Deputy Head of the International Department of Logistics and Service Engineering (Poland) (with consent).

Journal “Economics and Region” is included into
The register of specialized scientific publications
of Ukraine (MES of Ukraine Departmental
Order No. 1279 of 16.11.2014,
No. 157 of 09.02.2021).

Publication – scientific journal.

Conceptual paradigm of the journal is based on the long-term scientific and professional treatment of topical problems of the world and Ukrainian economics.

Main milestones: economics and national economy management; productive forces development and regional economy; economics theory and economic thought history; world economy and international economic relations; economics and business administration; economics of nature management and environmental protection; demography, labor economics; social economics and politics; money, finance and credit; accounting, analysis and audit; mathematic methods, models and information technologies in economics; economic security of the state and economic entities.

Issued since July, 2003.

Four issues published yearly.

State Registration Certificate

KB 24613-14553 ITP, issued 29.10.2020

by the Ministry of Justice of Ukraine.

The journal's founder: National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic».

The name, conceptual paradigm, content and design of the journal “Economics and Region” is the intellectual property of the journal's Editorial Board and is copyright.

Pass-through copyright.

Printed in the source language. Liability for the data precision rests with the authors.

The Editorial Board does not always share the author's opinion.

ISSN 2218-1199 (Print)

ISSN 2414-0538 (Online)

E-mail: econom@nupp.poltava.ua

Official site: <http://journals.nupp.edu.ua/eir>

Recommended for publication by the Academic Board of National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”
(No 2 of 09.02.2024)

Computer-assisted makeup by L.A. Svystun

Proof-reader: O.O. Petiakh

Proof-reader: Ya.I. Vyshniakova.

Sent to the printer's on 12.02.2024.

Signed to print on 14.02.2024.

Page size: 60x80 1/8. Published sheets 29,69.

Circulation: 300 copies. Print Order No. 0424/248.

Printed by the Publishing House Helvetica

Inhlezi st. 6/1, Odesa, Ukraine, 65101

Telephones: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Certificate of the subject of publishing

DK № 7623 from 22.06.2022

© National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, “Economics and Region”, 2024

Economics and Region № 1 (92) – 2024 – Yuri Kondratyuk National University

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

- 8 **Oleh Yaremenko, Larysa Zhukova, Volodymyr Byba.** The impact of economic recession on the management of innovative provision of state functions during crisis situations
- 15 **Jahan Guliyeva.** Factors determining the transition of the agricultural sector to market relations
- 20 **Muslumat Allahverdiyeva, Konul Aghayeva, Sona Tavakkulova.** The importance of advertising in global trade
- 26 **Viktoriia Onyshchenko, Tetiana Zahorelska, Dmytro Klymenko.** Using strategic analysis to assess the construction industry in Ukraine

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

- 33 **Tetiana Ivanova, Kateryna Petrenko, Natalia Skorobogatova.** The role of hromadas in the socio-economic development of regions (based on the example of Odesa Oblast)
- 43 **Oleksandr Laiko, Kateryna Shatnenko.** The influence of the management aspect of the industrial park functioning on the implementation of regional cohesion policy in Ukraine

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

- 51 **Iryna Zhalinska.** Evolution of research streams in the domain of omnichannel in marketing management
- 60 **Yevhen Tkach.** Strategizing economic policy and shaping the economy for people (noo-economics)

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- 69 **Gasimov Ruslan İskandar.** Analysis of engineering services of the construction sector in the Republic of Azerbaijan

- 73 **Konul Aghayeva, Jabrayil Valiyev, Amrah XXX.** Analysis of trade relations between Turkey and the countries of the Organisation of Turkic States
- 79 **Lyubov Tytarenko, Iryna Levchenko, Kateryna Potkalo.** Priorities of corporate culture in the conditions of international transformations

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

- 87 **Iiona Babukh, Nadiia Romaniuk.** Marketing analysis of enterprise product policy: objectives, tasks, prospects
- 94 **Volodymyr Byba, Natalia Pinchuk, Viktoriia Marchenko.** Enterprise strategy management based on the concept of stakeholders
- 103 **Maksym Vykrykach, Svyatoslav Kniaz, Roman Rusyn-Hrynyk.** Factors influencing the formation and development of the transfer potential of trade enterprises
- 109 **Iryna Vivsiuk.** Peculiarities of the structuring of the economic potential of the hotel industry enterprise
- 115 **Mariana Kobelia-Zvir.** Grants of the MATRA program for public and educational organizations in conditions of war
- 120 **Konul Aghayeva, Aydan Pashayeva.** Analysis of the communication process from the quality indicators of business institutions in Azerbaijan
- 126 **Konul Aghayeva, Murad Aliyev.** Classification of factors affecting labor productivity in private companies in Azerbaijan (ACCESS Bank)
- 131 **Makhabbat Ashir Mammadov, Shukur Ilqar Aliyev.** Technological and economic directions of organization and management of public and private cooperation
- 136 **Svitlana Onyshchenko, Oleksandra Maslii, Valeria Pantas.** Business activity in Ukraine: digital transformation and sustainable development
- 147 **Vasyl Pryimak, Olha Holubnyk, Yuliia Kravchuk.** Analysis of customer loyalty of the pharmacy chain

- 155 Yuriy Stetsyk.** Analysis of the footwear market and its impact on footwear assortment and quality management
- 162 Iryna Suvorova, Anastasiia Hrechkovska, Mariia Kordiak.** Current issues of logistics business process management at modern enterprises
- 168 Olena Sushchenko, Oleksii Pohuda.** Analysis of the development factors of the passenger air transport market in the tourism sector
- 174 Andrii Terebukh, Oksana Roik.** Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war
- 183 Serhii Tkachenko, Yuliia Ohrenych, Nataliia Kairachka.** Digitization of business processes as a tool to prevent bankruptcy at enterprises in conditions of variability of the market environment
- 195 Olesia Totska, Maksym Prosvirnikov.** Organisational structure and external relations of an international road freight carrier
- 202 Izmir Valimat Fatahov.** Methods of assessing the management of competitiveness in the construction industry

**DEMOGRAPHY, LABOR
ECONOMY, SOCIAL ECONOMY
AND POLITICS**

- 206 Volodymyr Yefanov.** Specifics of the organization of labor relations in the conditions of war in Ukraine

**MONEY, FINANCES
AND CREDIT**

- 212 Olga Vovchak, Yaroshenko Oleksandr.** Implementation of the post-war economic recovery experiences of Germany, Japan, and South Korea in the realities of Ukraine
- 219 Olena Filonych.** Comparative analysis of Ukraine's and Poland revenues of local budgets formation under conditions of decentralization

**ACCOUNTING, ANALYSIS
AND AUDIT**

- 227 Alla Dmytrenko, Anastasiia Loza.** Ways to improve accounting, auditing and taxation of business entities in the context of implementing European management practices and introducing artificial intelligence into accounting
- 232 Olena Kravchenko, Yelyzaveta Ahafonova.** Accounting for wage payments during martial law in Ukraine
- 237 Nataliia Pozniakovska.** Accounting policy and regulation of the civil society organizations activities

**MATHEMATICAL METHODS,
MODELS AND INFORMATION
TECHNOLOGIES IN ECONOMY**

- 244 Olena Martynova.** Application of the theory of fuzzy sets in assessing the economic efficiency and risk of investment projects under conditions of uncertainty

**ECONOMIC SECURITY OF THE
STATE AND ECONOMIC ENTITIES**

- 251 Nataliia Zachosova.** Aspects of staffing and human resources potential in the security-oriented management of business processes during the restoration of national economic security
- 260 Nazariy Lapychak.** State regulation of product quality in the context of ensuring safety on the domestic market

**PUBLIC MANAGEMENT AND
ADMINISTRATION**

- 265 Nikolay Arabadzhyski.** Public administration in the field of public procurement in the Republic of Bulgaria
- 274 Mykola Lakhizha.** State regulation of modernization of higher education and science in the conditions of European integration

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

УДК 332.146:339.923
JEL B41, H11, O11

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3302

ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЦЕСІЇ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВИ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Яременко Олег Леонідович*, доктор економічних наук,
професор, завідувач сектору інституційної економіки
відділу економічної теорії

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»

Жукова Лариса Миколаївна**, доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і логістики

Биба Володимир Васильович***, кандидат технологічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0001-7227-8106

**ORCID 0000-0003-2765-5544

***ORCID 0000-0002-0949-206X

© Яременко О.Л., 2024

© Жукова Л.М., 2024

© Биба В.В., 2024

Стаття отримана редакцією 19.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 19.01.2024

Вступ. На сьогоднішній день кризові явища в економіці значно зменшили увагу українського бізнесу щодо використання інноваційного потенціалу та впровадження інноваційних технологій. На макрорівні спостерігається уповільнення активізації інноваційної діяльності без якої неможливо планувати українське відновлення. Все це нівелює ефективність заходів щодо визначення альтернатив інноваційного розвитку, пошуку шляхів забезпечення інституційного статусу держави та збереження національної ідентичності під час кризових ситуацій. Практичне значення полягає у чіткому визначенні пріоритетів і напрямів регуляторної здатності держави в умовах зростаючих соціально-інституційних розривів утримувати макроекономічну стабільність та ефективну систему протидії деструктивним екзогенним впливам. Отже, надзвичайно актуальним є дослідження впливу економічної рецесії на управління інноваційним забезпеченням функцій держави під час кризових ситуацій.

Реалії сьогодення свідчать про недостатню ефективність наявних інститутів розвитку, перспективність нових векторів управління інноваційним потенціалом держави, поведінку суб'єктів майбутніх структурних перетворень та наявні проблеми стратегії і тактику реформ, що перешкоджають становленню ефективного розвитку національної економіки інноваційного типу. При цьому розмах кризових процесів вимагає від країни переосмислення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку, адже глобалізація та політичні виклики сьогодення не лише створюють механізми та джерела кому-

нікацій, але й змінюють якість тих діючих інститутів, що встановлюють правила та рамки функціонування господарчої системи. Тобто для сучасного періоду характерний тренд розробки конструктивних дій економічної влади держави з точки зору забезпечення антикризової інноваційної безпеки. Проте цей тренд не заперечує довгострокової тенденції до посилення ролі і значення ринкового конкурентного саморегулювання.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Наукова спільнота останнім часом зосереджена на дослідженні чинників впливу економічної рецесії на управління інноваційним забезпеченням функцій держави під час кризових ситуацій та пошуку необхідності запровадження нових механізмів розвитку економіки інноваційного типу.

Розв'язання проблем розвитку національної інноваційної системи, сучасні соціально-економічні й інституціональні чинники формування інноваційної економіки в глобалізованому світі, аналіз розроблених концепцій впливу держави на інноваційний розвиток суспільства висвітлені у численних наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених. Серед класиків економічної науки ці питання досліджували Т. Веблен, Дж. Гелбрейт, Дж. Кейнс, Ф. Кене, Д. Майєр, А. Маршал, Д. Рікардо, П. Самуельсон, Н. Смелзер, А. Сміт, Дж. Стігліц, Й. Шумпетер та ін. Дослідження впливу інституційних змін та кризових ситуацій на управління інноваційним забезпеченням функцій економічної влади держави знайшли відображення у працях провідних українських учених: Ю. Бажала, О. Білоруса, З. Варналія, В. Гейця, А. Гриценка, П. Єщенко, Н. Краус, В. Липова, В. Осецького, В. Якубенка та ін.

Незважаючи на необхідність дослідження структурних трансформацій та глибинного пізнання інноваційної сфери, науковці й досі переймаються пошуками оптимальної моделі інноваційного розвитку, визначення в ній місця держави в дотриманні прозорих «правил гри» на ринку інноваційних технологій, враховуючи особливості перебігу інституційних процесів, наголошуючи на важливості чинника державного регулювання.

Метою дослідження є визначення впливу економічної рецесії на управління інноваційним забезпеченням функцій держави під час кризових ситуацій.

Основний матеріал і результати. На нинішньому етапі суспільно-політичних змін в Україні формування економічної влади нового формату є історичною потребою часу та майбутнього української держави. Адже будь-яка країна в умовах сильного протистояння різноманітних сил та інтересів повинна прагнути до створення збалансованої системи влади, яка забезпечить ефективний внутрішній порядок, захистить національні інтереси та безпеку у взаємодії із зовнішнім світом, а також визначить пріоритети ефективного реалізації інноваційної політики з метою відновлення національної економіки та забезпечення її реконструкції та сталого розвитку [1].

Враховуючи різноспрямованість та слабку координованість діяльності різних відомств, непослідовність та непрозорість в реалізації запланованих заходів, державі притаманно намагання зарегулювати інноваційні процеси, максимально обмежуючи ризикові рішення, що збіднює творчий потенціал інноваційної діяльності. Це дає можливості поглибити аналіз і вийти на розуміння сучасних трансформацій процесу управління інноваційним забезпеченням функцій держави, що відбуваються в умовах поглиблення кризових явищ і зростання глобальної нестабільності соціально-економічної динаміки. Відповідно економічні функції держави повинні бути спрямовані на здійснення державою своєї місії як агента суспільства інноваційного типу, що представляє загальні економічні інтереси її громадян [2].

Комплексний аналіз характеру інноваційних процесів в Україні та стану інновацій виробничих підприємств, проведений Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій на запит Українського кластерного альянсу, показує, що 18% підприємств не мали інноваційної активності ні до війни, ні під час війни. Якщо трактувати інновації в сенсі наявності новітніх чи старих технологій – сьогодні це є одним із найменш актуальних питань для вітчизняних виробників. Головною перешкодою відновлення активності інноваційного розвитку економіки є нестабільність ситуації в країні, стрімке падіння попиту, несприятливий регуляторний клімат. Необхідно зауважити, що кризові ситуації завжди зменшували увагу до інновацій (відносний виняток був тільки під час COVID-19). Відповідно, 77% респондентів свідчать, що інноваційна діяльність не є актуальною взагалі, решта 23% тих, для кого інновації залишаються актуальними, – це, як правило, великі підприємства-експортери (19% з них збільшували витрати на інноваційну діяльність під час війни) [3].

Отже, поточна ситуація в Україні зовсім не сприяє розвитку інновацій через сильну інерційність процесів і певне нерозуміння з боку економічної влади держави того, що відбувається. На будь-яку

кризу можна впливати регуляторними стимулами (довгострокові галузеві програми розвитку, фіскальні стимули, покращені формати спілкування з інноваторами тощо), але важливо розуміти пріоритети цих утручань. Водночас, без належної координації на державному рівні й включення регуляторних інструментів та інституцій з високим рівнем незалежності від зовнішнього впливу та політичного тиску, ці зміни не будуть мати належного ефекту.

У зв'язку з уповільненням структурних змін на ринку інновацій, нами запропонована структурно-логічна схема побудови механізму управління інноваційним розвитком економіки в умовах кризових явищ (рис. 1).

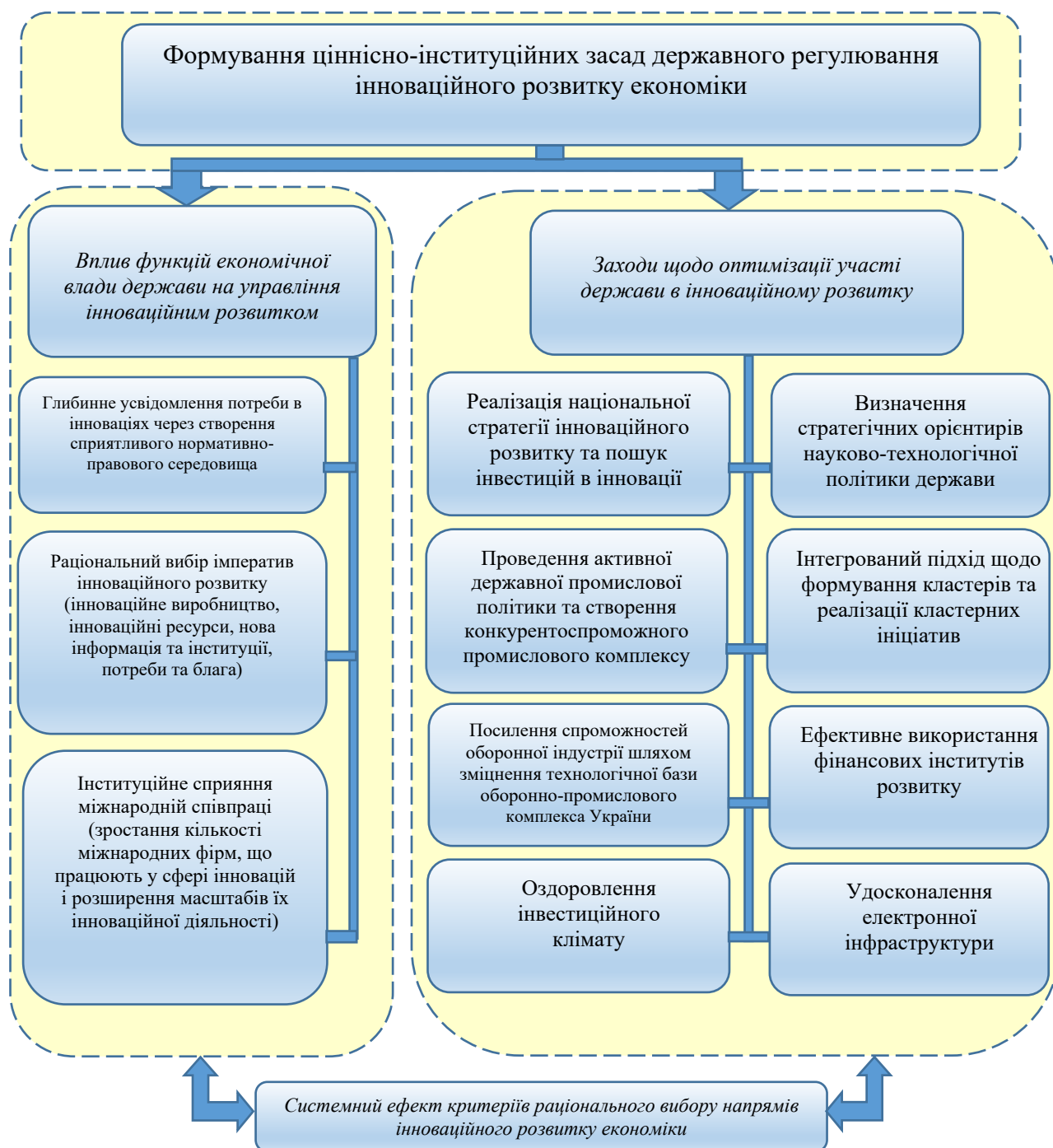


Рис. 1. Структурно-логічна схема побудови механізму управління інноваційним розвитком економіки в умовах кризових явищ

Джерело: розроблено авторами

При переході до нової економічної системи, нового технологічного середовища та до нових владних відносин важливо зрозуміти, що і хто заважає проведенню реформ і як подолати або усунути ці перешкоди. Тут можна погодитися з К. Херманн-Пілламом, який пише: «Головна сила, що протистоїть ринковій економіці, – влада як економічна, так і політична, що породжує безправ'я у суспільстві і несправедливість в економіці» [4, с. 49].

Спрямування виключних повноважень держави на забезпечення нового формату отримання інноваційних потреб українського суспільства має базуватися на популяції креативних ідей з утвердження розвитку новітніх технологій, які мають виключно національно регламентований характер [5]. Для того щоб володіти потенціалом запропонувати новітні смислові установки для суспільства і виступати інститутом когерентності в суспільно-економічному сенсі, економічна влада має стати провайдером реалізації системних структурних реформ і продуктивної структурної трансформації економіки, яка здебільшого залежна від воєнної економіки, соціальних ризиків і глобальних тенденцій [6, с. 32].

З метою подолання існуючих прогалин у суспільстві вкрай необхідна мотивація дій економічної влади на розв'язання існуючих проблем в системі державного регулювання інноваційного розвитку економіки.

По-перше, це пошук власної траєкторії розвитку, яка б, з одного боку, враховувала світові тенденції і знаходила в них своє місце, з іншого – максимально розкривала існуючий потенціал суспільства під час кризових явищ. Щоб правильно вибрати орієнтири в такій ситуації, необхідно розуміти глибинні закономірності суспільних явищ і процесів в країні та особливості їх реалізації в умовах повоєнного оновлення економіки.

По-друге, в нинішніх реаліях необхідно в першу чергу вирішувати проблему реінтеграції країни з метою побудови сучасного суспільства з різноманітними формами власності та рівними можливостями для всіх його адміністративно-територіальних одиниць і кожного окремого суб'єкта.

По-третє, закономірною є необхідність виведення господарчої системи України з тотальної аномалії розвитку. Відповідно потрібна модель, економічною основою якої буде інноваційно-обґрунтована стратегія переходу соціально-економічної системи на нову технологічну модель розвитку, яка б відповідала інтересам народу та суспільства в цілому [7, с. 122].

У свою чергу, досягнення нової якості інноваційного розвитку економіки передбачає забезпечення якісних змін у відповідних сегментах державної економічної політики. Сьогодні попит держави на технологічні зміни повинен бути пріоритетом подальшого розвитку господарчої системи України.

По-перше, це попит на нові технології для забезпечення виключних функцій держави з метою підвищення національної конкурентоспроможності в умовах кризових явищ та глобальної невизначеності. Йдеться, насамперед, про регулюючу роль держави, спрямовану на стимулювання прогресивних процесів на внутрішньому ринку на основі розроблення і реалізації дієвої державної економічної політики. Волатильність сучасних товарних ринків, їх невизначеність потребують нових інноваційних підходів до механізмів регулювання, в основі яких має бути багатоваріантний сценарний прогноз з прорахованими ймовірностями можливих станів ринків. Отже, вимогою часу є необхідність розробки такої структурної матриці, за якої використання наявних ресурсів (трудових, природних, матеріальних, фінансових) давало б найбільший ефект [8].

По-друге, це попит на технологічні винаходи, які можуть змінити не тільки наше життя, а й усю структуру суспільно-економічних відносин. Клаус Шваб назвав майбутні зміни «четвертою промисловою революцією» [9]. Зазначається, що четверта промислова революція ставить успіх стратегій розвитку людини у безпрецедентну залежність від розуміння майбутнього світового та національного бізнес-технологічного середовища. Але, на наш погляд, такі зміни доцільно визначати як розбудову інформаційно-технологічної моделі майбутніх економічних перетворень, враховуючи аналіз, обробку та застосування інформації про спроби та стан управління процесами економічних змін.

Висновки. Таким чином, актуалізація дослідження впливу економічної рецесії на управління інноваційним забезпеченням функцій держави дозволяє виокремити важелі взаємодії інноваційно-відкритого суспільства з існуючими підходами до функціонування економічної влади держави про межі ефективності державного регулювання інноваційної складової економіки в умовах кризових явищ шляхом послідовного розподілу чинників на такі, що можуть бути формалізовані (європейські вимоги інтеграції національної економіки в світову на основі структурно-технологічного оновлення; міжнародні вимоги-критерії щодо руху капіталу, товарів, умов торгівлі та нееквівалентного обміну; реформи щодо

посилення екологічних вимог; запобігання економічній дискримінації; потенційний попит), і такі, що не можуть бути формалізовані (перш за все, відповідність майбутнім потребам економіки та людини, не лише в розрізі поняття «людський капітал» (освіта, охорона здоров'я), але й насамперед її культурно-ціннісного виміру, який будується навколо визнання первинної ролі людини в суспільному розвитку).

На цій основі можна запропонувати послідовну концентрацію функцій економічної влади держави щодо набуття нової якості економічного оновлення шляхом здійснення структурних економічних реформ з метою створення реального підґрунтя для реалізації національного людського та інноваційного потенціалу. Тим більше це торкається інноваційних процесів, де роль невизначеного та невідомого є вкрай високою для майбутніх поколінь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований / под ред. А.А. Гриценко. Харьков : Форт, 2008. 928 с.
2. Гриценко А.А. Модернізація політико-економічних функцій держави. Соціологія та суспільство: взаємодія в умовах кризи. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. С. 487–490.
3. Соболевська Л. Інновації під час війни – чи на часі? *Український кластерний альянс*. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/>
4. Херманн-Пиллат К. Социальная рыночная экономика как форма цивилизации. *Вопросы экономики*. 1999. № 12. С. 48–53.
5. Войтович Р.В. Інтелектуалізація еліт як технократична умова інституційного лідерства в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 1. С. 48–53.
6. Мельник М.І., Лещух І.В. Когерентний підхід до формування сучасної моделі просторового розвитку економіки України. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 23–33.
7. Жукова Л.М. Зміни інституційного статусу держави в умовах соціально-економічної нестабільності : монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 308 с.
8. Дейнеко Л.В. та ін. Проблеми, напрями та чинники сприяння розвитку внутрішнього ринку України (реальний сектор економіки) : монографія. Київ : Ін-т екон. та прогнозів. НАНУ, 2013. 290 с.
9. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

REFERENCES:

1. Hrytsenko A. A. (2008) *Institucional'naja arhitektonika i dinamika jekonomicheskikh preobrazovanij* [Institutional architectonics and dynamics of economic transformations]. Kharkov: Fort.
2. Hrytsenko A. A. (2013) Modernization of political and economic functions of the state. *Sotsiologhiia ta suspil'stvo: vzaemodiia v umovakh kryzy*, pp. 487–490.
3. Sobolevs'ka L. (2023) Innovations during the war – or on time? *Ukrains'kyj klasternyj al'ians*. Available at: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/>
4. Khermann-Pyllat K. (1999) Social market economy as a form of civilization. *Voprosy ekonomyky*, no. 12, pp. 48–53.
5. Vojtovych R. V. (2015) Intellectualization of elites as a technocratic condition of institutional leadership in public administration. *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 1, pp. 48–53.
6. Mel'nyk M. I. Leschukh I. V. (2023) Coherent approach to the formation of a modern model of spatial development of the economy of Ukraine. *Rehional'na ekonomika*, no. 1, pp. 23–33.
7. Zhukova L. M. (2020) *Changes in the institutional status of the state in conditions of socio-economic instability*. Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina.
8. Dejneko L. V. (2013) *Problemy, napriamy ta chynnyky sprianniia rozvytku vnutrishn'oho rynku Ukrainy (real'nyj sektor ekonomiky)* [Problems, Directions and Factors of Promoting the Development of the Domestic Market of Ukraine (Real Sector of the Economy)]. Kyiv: In-t ekon. ta prohnozuv. NANU.
9. Schwab K. (2016) The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *World Economic Forum*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

УДК 332.146:339.923

JEL B41, H11, O11

Яременко Олег Леонідович, доктор економічних наук, професор, завідувач сектору інституційної економіки відділу економічної теорії, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». **Жукова Лариса Миколаївна**, доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики. **Биба Володимир Васильович**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Вплив економічної рецесії на управління інноваційним забезпеченням функцій держави під час кризових ситуацій.**

У статті розглянуто оптимальне використання інноваційного потенціалу щодо пошуку шляхів забезпечення інституційного статусу держави та збереження національної ідентичності під час кризових ситуацій. Практичне значення полягає у чіткому визначенні пріоритетів і напрямів регуляторної здатності держави в умовах невизначеності утримувати макроекономічну стабільність та ефективну систему протидії деструктивним екзогенним впливам. У цьому зв'язку надзвичайно актуальним стає дослідження впливу економічної рецесії на управління інноваційним забезпеченням функцій держави під час кризових ситуацій. Виявлено поточний стан країни, який зовсім не сприяє розвитку інновацій через зовнішні загрози, сильну інерційність процесів і певне нерозуміння з боку економічної влади держави. Запропонована структурно-логічна схема побудови механізму управління інноваційним розвитком економіки в умовах кризових явищ. Визначено реалістичні уявлення про недостатню ефективність наявних інститутів розвитку, перспективність нових векторів управління інноваційним потенціалом держави, поведінку суб'єктів майбутніх структурних перетворень, наявні проблеми стратегії і тактику реформ, що перешкоджають становленню ефективного розвитку національної економіки інноваційного типу. Наголошено, що з метою подолання існуючих прогалин у суспільстві вкрай необхідна мотивація дій економічної влади на розв'язання існуючих проблем в системі державного регулювання інноваційного розвитку економіки. Проаналізовано роль держави в економічному розвитку та виявлено, що в сучасних умовах посилення глобальної конкуренції та кризових явищ відбувається запозичення багатьох інститутів та інституцій, які опосередковують соціально-економічне життя. Доведено, що розмах кризових процесів вимагає від країни переосмислення стратегій національного розвитку, адже глобалізація та політичні виклики сьогодення не лише створюють механізми та джерела комунікацій, але й змінюють якість тих діючих інститутів, що встановлюють правила та рамки функціонування господарських систем. Тобто глобальні трансформаційні зміни та реалії сьогодення переконливо засвідчують потребу у пізнанні інституціонального виміру інноваційної економіки, подоланні існуючих інституціональних пасток у процесі впровадження інноваційних технологій.

Ключові слова: управління інноваційним розвитком, інноваційне забезпечення, державне регулювання інноваційним розвитком економіки, економічна рецесія, кризові явища.

UDC 332.146:339.923

JEL B41, H11, O11

Oleh Yaremenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Institutional Economics Sector of the Department of Economic Theory, State Institution "Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine". **Larysa Zhukova**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Logistics. **Volodymyr Byba**, Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **The impact of economic recession on the management of innovative provision of state functions during crisis situations.**

The article examines the optimal use of innovative potential in search of ways to ensure the institutional status of the state and preserve national identity during crisis situations. The practical significance lies in the clear definition of priorities and directions of the state's regulatory ability in conditions of uncertainty to maintain macroeconomic stability and an effective system of counteracting destructive exogenous influences. In this connection, the study of the impact of economic recession on the management of innovative provision of state functions during crisis situations becomes extremely relevant. The current state of the country is revealed, which does not contribute to the development of innovations at all due to external threats, strong inertia of processes and a certain misunderstanding on the part of the economic authorities of the state. A structural and logical scheme for building a mechanism for managing the innovative development of the economy in the conditions of crisis phenomena is proposed. Realistic ideas about the lack of effectiveness of existing development institutions, the prospects of new vectors for managing the innovative potential of the state, the behavior of the subjects of future structural transformations, the existing problems of the strategy and tactics of reforms that prevent the effective development of the innovative national economy

are determined. It was emphasized that in order to overcome the existing gaps in society, it is extremely necessary to motivate the actions of the economic authorities to solve the existing problems in the system of state regulation of the innovative development of the economy. The role of the state in economic development was analyzed and it was found that in the modern conditions of increased global competition and crisis phenomena, many institutions and institutions that mediate socio-economic life are being borrowed. It has been proven that the scale of crisis processes requires the country to rethink its national development strategies, because globalization and political challenges of today not only create mechanisms and sources of communications, but also change the quality of those existing institutions that establish rules and frameworks for the functioning of economic systems. Global transformational changes and today's realities convincingly testify to the need to learn about the institutional dimension of the innovative economy, to overcome existing institutional traps in the process of introducing innovative technologies.

Key words: management of innovative development, innovative support, state regulation of innovative economic development, economic recession, crisis phenomena.

FACTORS DETERMINING THE TRANSITION OF THE AGRICULTURAL SECTOR TO MARKET RELATIONS

Jahan Guliyeva*, Lecturer
Azerbaijan University of Architecture and Construction

*ORCID 0009-0007-9543-183X

© Guliyeva J., 2024

Стаття отримана редакцією 02.01.2024 р.
The article was received by the editorial board on 02.01.2024.

Introduction. After gaining independence, the Republic of Azerbaijan accepted the transition to market relations as a strategic direction for future development. From this point of view, the development of agricultural market relations as a part of market relations as a whole in Azerbaijan became an objective legal process. Under the conditions of centralised management, the type of agricultural products that each agricultural enterprise would produce, in what quantity, where, to whom and for how much these products would be sold, was centrally determined. However, the central authorities undertook to provide the agricultural enterprises with the material and technical resources necessary to produce the product in the volume of the order placed for production and sale. As a result, those involved in the supply, processing and sale of agricultural products, as well as service enterprises, could not move freely in the management of these processes. On the other hand, in states where market conditions prevail, the producers of agricultural products, as well as those involved in the processing, sale and provision of services, are completely free in their activities. Because in the market countries, since the state monopoly over land has been abolished, the producers of agricultural products do not receive orders to sell their products, and at the same time the state does not take over the provision of material and technical resources for the producers of products. Thus, in market countries, the production, storage, processing, sale and service of products belong to the managerial functions of entrepreneurs, and they operate completely freely in all processes. From the above, it is clear that there is a big difference between the centralised management system and the market relations system. Therefore, the transition from the centralised management system to the market relations system requires the implementation of a series of measures in a complex, systematic and consistent manner. It is of great theoretical and practical importance to correctly identify and focus on the factors that determine the transition to market conditions in the system of this set of measures. The importance of the correct solution of the problem for the independent Republic of Azerbaijan is extremely high. First of all, because, as mentioned at the beginning, after gaining independence the Republic of Azerbaijan set itself a very important task, and its fulfilment is not a short-term, but a long-term process. Research shows that there are many factors that determine the transition to market relations. These factors can be attributed to the establishment of a legal basis in accordance with the principles of market relations, the abolition of state monopolies, the implementation of land reform, the distribution of property among those who have a right to a share in it, the development of entrepreneurship, the privatisation of the ownership of supply, processing, distribution and service enterprises, the development of diversified agriculture, the renewal of banking and financial, credit, tax and insurance policies, the liberalisation of prices, the improvement of customs policy on import and export operations, the expansion of scientific and technical cooperation with international organisations, the integration of the Azerbaijani economy into international markets, political stability in the country, etc. [1, p. 78].

Objectives of the article. One of the factors determining the transition to market relations in the agricultural sector is the freedom of private agricultural enterprises to manage their activities. At present, newly established private agricultural enterprises in the agrarian sector of the country do not receive orders from the state to sell products, the sale of products is carried out completely freely, the price of the product is determined on the

market in the process of negotiation between the seller and the buyer. Thus, preliminary research shows that the development of market relations is being observed in the agricultural sector of Azerbaijan. The support of competitive farms in the country is obvious. The activities of private agricultural enterprises are being adapted to the requirements of market relations. As a result, it leads to the socio-economic development of Azerbaijan and strengthens its integration into the developed market countries. In the conditions of market relations it is very important to clarify the indicators characterising the development of various forms of economy. In order to analyse the activity of his enterprise and reveal the sources of internal reserves, the businessman must first of all know the indicators characterising the development of production. For this purpose, it is advisable to use the following indicators. For instance, to analyse the development of the peasant economy in grain cultivation, one can use indicators such as the planting area, productivity, and total harvest. Similarly, it is possible to analyse the development of cotton-growing agriculture using indicators such as cotton planting area, productivity, and total harvest. Private agricultural enterprises involved in tobacco, vegetable, potato, grape, fruit, and tea growing can also be analysed and evaluated using the same approach. In market conditions, agricultural enterprises aim to make a profit through their activities. Otherwise, these enterprises will be forced to cease their activities and will not be able to compete in the market. Therefore, private agricultural enterprises must determine the cost value of the main types of agricultural products they will produce and know the selling price before starting production. The difference between the selling price and the cost reflects the level of profit or loss per unit of product [2, p. 56].

Creating a legal framework for the formation of market relations in the country's agricultural sector is a crucial initial step. Thus, historical experience confirms that the transition from one system of state building to another was not a short-term, specific measure, but a very crucial historical, socio-economic and legal process. This process requires, first of all, a reliable legal framework. It is in this sense that one can hope for the reliability of the state-building system that has begun to take shape on the basis of the rule of law in Azerbaijan. Also, in the process of implementing economic reforms in the agro-industrial complex system, which is the main sector of the economy, new property and production relations create real conditions for improving the socio-economic status of the population. The Law of the Republic of Azerbaijan "On the Principles of Agrarian Reform" states: "The tasks of the reform are the formation of new property relations on land and property, the creation and development of various types of enterprises in the field of production and infrastructure in accordance with the market economy, as well as the change and improvement of production relations." From this it follows that in order to establish market relations in agriculture, land and property should be privatised on the basis of legality, and different types of agricultural systems should be established and updated, taking into account the principle of voluntarism. The most difficult and complicated issue in this process is the renewal of land relations. In the years 1995–2000, a certain legal basis was created for the formation of the agricultural sector of the Republic of Azerbaijan. At the same time, a number of normative-legal acts were prepared and adopted for the implementation of the relevant laws. As a result of all this, the creation and operation of new forms of agriculture in the Republic of Azerbaijan can be observed, and the growth and efficiency of production in these forms of agriculture can be felt [3, p. 47].

The analysis of the progress of the reforms carried out in the agrarian sector and the legal guarantee of the formation of market relations shows that, on the basis of the legal system adopted in the Republic, the agrarian reform programme for the stabilisation of production and the implementation of reforms, and the level of development of agriculture, the formation of agrarian relations in this important sector of the economy and the improvement of their forms and directions have become an objective necessity. This necessity arose from these:

- The need for a regulatory role of the state in shaping market relations in the agricultural sector;
- the fact that agriculture has its own peculiarities and plays an important role in the socio-economic development of the national economy and is of great importance for the political and economic stability of the country;
- gradual development of market relations depending on the country's economic development and market infrastructure;
- the necessity of state protection aimed at improving social protection of the rural population and creating market characteristics;

The development of market relations in the agricultural sector is not a concrete measure that can be implemented suddenly in a short period of time. It is a historical and gradual process. The development of market relations requires state management. However, the formation of market relations in this sector depends on the complex implementation of a number of measures. Thus, at the time of privatisation of land and property in ag-

riculture, reforms in processing enterprises, technical equipment and technical service system, supply and sales enterprises, banking and financial system should be accelerated. In such a case, the complexity of the reform is ensured, favourable conditions for the formation of market relations and their acceleration are created, and the solution of agrarian problems in the country is facilitated. It is impossible to manage this process without determining the main directions of development of market relations in the agro-industrial complex system of the republic as a whole. According to the author, the acceleration of the development of market relations in the system of the agro-industrial code of the Azerbaijan Republic should be based on the regulatory mechanism of the state. Priority should be given to the establishment of an agricultural market in the country. First of all, the food market should be formed. It is considered that the food market in the country can be formed by the following indicators: the level of profitability of agricultural production, the formation of market infrastructure, the development of interregional relations, the organisation of the delivery of products from the place of production to the consumer, the protection of national producers on a foreign basis, the increase of purchasing power according to the needs of the population, and so forth [4, p. 55].

The experience of agricultural management in the developed market countries of the world shows that market relations develop on a legal basis. From this it can be concluded that in the system of the agro-industrial complex the higher management bodies should not try to shape market relations by force, and the administration should not be allowed to interfere in this process. The economic content of the concepts of market and market relations and their principles should be understood by entrepreneurs and owners. Currently, the main task should be to develop various forms of farming using the favourable conditions created in the country, produce high-quality agricultural products that can withstand competition, and meet the population's food needs with the help of own land. To this end, taking into account the main directions of development of agriculture, it is necessary to create a market for material and technical resources and services, a labour and land market, to rebuild and improve economic relations in agriculture, between its sectors and regions on the basis of supply and demand. In the conditions of market development, the main task is to create a market for land, real estate, labour, financial capital and securities. However, the market of agricultural products, food, material and technical resources, labour and services are all structural elements of the agrarian market and constitute the agrarian market system. The expected goal is achieved when there are close economic relations between the components of this market and when they act as a single organism [5, p. 83].

The intensification of agricultural production in the conditions of the market economy is connected with the application of the necessary amount of high-quality production means in this sphere, the increase of production means and the creation of their optimal structure, the increase of the degree of mechanisation and chemicalisation of production, land reclamation, the study and application of the latest achievements of science, technology and advanced practice, the provision of livestock with high-quality feed and equipment, the increase of the labour productivity of workers, the material and moral stimulation of their work and other problems. The solution to these problems requires a considerable amount of additional resources. The main source of these funds in enterprises and farms is their annual net economic profit by increasing production efficiency. The intensification of production, in turn, leads to an increase in crop and livestock products, a decrease in costs per product unit and thus an increase in efficiency [6, p. 32].

One of the important factors regulating the agricultural market is the economic mechanism. Economists and practitioners do not have a single opinion on the socio-economic nature of the economic mechanism. Some scholars believe that the economic mechanism, as a method of organising social production, has special methods and means of influencing the organisation and management group. Others believe that the economic mechanism is a set of rules established by society to carry out extensive reproduction according to the requirements of economic laws. According to D.M. Kazankevich, the economic mechanism or the management mechanism of agriculture is the current system of regulating the activity and development of the economy. In author's opinion, this interpretation of the economic mechanism does not take into account the profound structural changes that have taken place in connection with the transition to the market economy. Thus, in the conditions of the market economy, the economic mechanism is a complex process involving the mutual application of organisational, economic, social and legal methods to achieve the goal set before various hierarchical subjects. As for the structure of the economic mechanism, some believe that the management mechanism is a multi-planned, multi-purpose complex system consisting of relatively independent elements. The economic mechanism consists of organisational, managerial, economic, social and legal blocks that complement each other in time. Each block is independent and should not conflict with other blocks of the economic mechanism.

If this happens, the principles and contents of the blocks should be revised in order to fulfil the new purpose. In the economic literature, the term "economic mechanism" is sometimes used interchangeably with the term "market mechanism". This is methodologically incorrect and distorts the category of economic mechanism. In author's view, the market mechanism includes, above all, economic categories and types of activity such as demand, supply, price and profit, competition. The elements of the economic mechanism are derived from the functions of the state. For example, competition is an element of the market mechanism. Anti-monopoly, which is part of the economic mechanism, and its regulation by other measures are functions of the economic mechanism. The equilibrium price (supply and demand), which is an element of the market mechanism, is regulated by the market price regulation mechanism [7, p. 94].

The main role of the agricultural unit in the market economy is to provide food, employment, trade, product entrepreneurship and independent influence on the world economy. Supply provides food and energy for the population. It acts as a source of security for the rural population by meeting their basic needs. The agricultural sector is linked to the provision of quality and safe food. This is important for human health. Job creation leads to the creation of many jobs in agriculture, livestock and other businesses. This also increases the entrepreneurial potential of the population. In the area of contribution to national income, the production and sale of agricultural products makes an important contribution to national income and stimulates the growth of the country's economy. Domestic and international trade in agricultural products ensures that the country's economy is linked to world markets. Technological innovations in this sector represent a great potential for product entrepreneurship. Technological applications increase the efficiency of the sector and contribute to the development of the economy, the security of the rural population and the formation of the labour market. These functions increase the importance of the agricultural sector in the economy and reflect its strengthening as a dynamic part of the economy [8, p. 73].

Conclusions. The unequal economic development of regions is caused by the influence of the market mechanism, while the acceleration of the economic development of the backward regions is included in the sphere of the economic mechanism. The profit, which is an element of the market mechanism, has a decisive influence on the regulation of the market and the distribution of income, as it is regulated by the tax system. Economic elements such as limiting the volume of agricultural production, providing production support to agricultural producers, determining the maximum level of land rent, depriving landowners of the right to ownership in the event of non-use or misuse of land, and limiting the purchase of land for agricultural purposes are included in the economic mechanism. Thus, the economic mechanism under the conditions of the market economy is, by its economic and social nature, completely different from, and in most cases contradictory to, the economic mechanism existing under the conditions of central administration. There is a complex interaction between the economic mechanism and the market mechanism. For this reason, it is a legal necessity to regulate the contradictions between the market mechanism and the economic mechanism with state economic means.

REFERENCES:

1. Alirzayev A. (1999) Concept and program of the economic development of Azerbaijan. Baku.
2. Axundov Sh., Akhundov M. (2001) The basics of the market economy. Baku.
3. Alirzayev A. (2002) Economy: thoughts, views. Baku.
4. Salahov S. (2002) Conceptual bases and priorities of state regulation in the agrarian field. Collection dedicated to the 40th anniversary of Scientific-Research Institute of Economics and Organization of Agriculture on "Agrarian reforms in Azerbaijan: concept, experience, perspectives": in 2 volumes, I c., Education NPM. Baku.
5. Safarov S. (2003) New Azerbaijan: economy, politics, dynamism. Baku.
6. Muradov Sh. (2004) Human potential, main tendencies, realities, problems. Baku.
7. Abbasov A. (2004) The role of financial and credit regulation of the agricultural sector in ensuring food security. Finance and accounting. Baku.
8. Ibrahimov I. (2007) Development trends and characteristics of entrepreneurship in regions. Baku.
9. Gafarov N. (2009) Agrarian economy. Baku.

UDC 658.29

JEL Q13

Jahan Guliyeva, Lecturer, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **Factors determining the transition of the agricultural sector to market relations.**

The power of any nation or state depends largely on its political and economic development. The importance of the efficiency of the economy of an agricultural sector in ensuring the socio-economic stability of the country depends on the purposeful organisation of market relations operating in this sector of the economy and their direction in the appropriate direction. The purposeful organisation of the agricultural market means, first of all, regulating the market by economic means. In this way, the mechanism of interaction between producers and consumers of agricultural products is established in a form suitable for the country's economy. It is natural that the implementation of measures to regulate the agricultural market through economic instruments often involves state intervention. However, with the development of market relations, these instruments perform a self-regulating function. In modern conditions the regulatory policy is regulated by systematic use of price, money-credit, budget, tax, customs, insurance and other economic instruments. The state intervention in the agricultural market by means of economic regulation methods is also characterised by the fact that if the production of certain products to be put on the market does not meet the country's needs, the relationship between supply and demand is adjusted mainly at the expense of imported products. The concept of solving agrarian problems under market conditions was the subject of serious disagreement among Azerbaijani agrarian economists. Although there are different opinions about the way out of the situation in the country, the transition to market relations has become an objective necessity. Thus, after the destruction of the centralised planned economic system, after the creation of independent states, each country, including the independent state of Azerbaijan, has determined its own development path, determined the future development path and set the goal of transition to market relations. Therefore, the development of the agricultural sector, which is considered to be the leading sector of the economy, requires the correct determination of the directions and ways of transition to market relations.

Key words: market infrastructure, agricultural market, economic mechanism, price, profit, economic mechanism.

УДК 658.29

JEL Q13

Джахан Гулієва, викладач, Азербайджанський університет архітектури та будівництва. **Фактори, що зумовлюють перехід аграрного підрозділу до ринкових відносин.**

Міць кожного народу, держави залежить від його політичного, економічного розвитку. Значення продуктивності економіки аграрного підрозділу в забезпеченні соціально-економічної стабільності країни залежить від доцільної організації ринкових відносин, що діють в цій сфері економіки, та їх відповідного напрямку. Доцільна організація аграрного ринку в першу чергу передбачає регулювання ринку за допомогою економічних засобів. Саме таким чином взаємодіючий механізм між виробниками сільськогосподарської продукції та споживачами будується відповідно до економіки країни. Звичайно, що вжиття заходів з регулювання аграрного ринку економічними засобами у багатьох випадках здійснюється при втручанні держави. Але під час розвитку ринкових відносин ці засоби виконують саморегулюючу функцію. У сучасний період регулююча політика регулюється у систематизованій формі використовуючи економічні засоби: ціна, гроші та кредит, бюджет, податки, митниця, страхування та ін. Державне втручання в аграрний ринок за допомогою методів економічного регулювання характеризується також тим, що у випадках, коли виробництво місцевої продукції, яка виводиться на ринок, не відповідає потребам країни, співвідношення між попитом і пропозицією регулюється переважно на рівні за рахунок імпортової продукції. Серед вчених-аграрників Азербайджану існують дуже серйозні розбіжності щодо концепції вирішення аграрних питань в ринкових умовах. Хоча існують різні думки щодо виходу з ситуації, що склалася в країні, перехід до ринкових відносин став об'єктивною необхідністю. Таким чином, після руйнування централізованої системи планової економіки, після створення незалежних держав кожна країна визначила свій власний шлях розвитку, у тому числі незалежна держава Азербайджан, визначила шлях майбутнього розвитку та поставила за мету перехід до ринкових відносин. Тому розвиток аграрного сектору, який вважається провідним сектором економіки, потребує правильного визначення напрямів і шляхів переходу до ринкових відносин.

Ключові слова: ринкова інфраструктура, аграрний ринок, господарський механізм, ціна, прибуток, господарський механізм.

THE IMPORTANCE OF ADVERTISING IN GLOBAL TRADE

Muslummat Allahverdiyeva*, Doctor of Economic Sciences, Docent
Azerbaijan State University of Economics
Konul Aghayeva**, Ph.D., Associate Professor
Azerbaijan University of Architecture and Construction
Sona Tavakkulova, Master student
Azerbaijan State University of Economics

*ORCID 0000-0001-9868-5105

**ORCID 0000-0002-7455-073X

© Muslummat Allahverdiyeva, 2024

© Konul Aghayeva, 2024

© Sona Tavakkulova, 2024

Стаття отримана редакцією 17.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 17.01.2024

Introduction. The Importance of Advertising in Global Trade is a very necessary article if one wants to learn more about the implementation of advertising. For example, if a company is engaged in market research, understanding how trade advertising works can help increase the company's revenue. This article explains what global trade advertising is, discusses why companies use it, describes how it works, lists its benefits, and provides examples to help better understand it. Advertising can be a very useful way for companies to reach more customers without expanding their own physical or online stores. This paper can be particularly useful if Company X is (conventionally) trying to monetise its brand or has decided to launch a new product. Research and advertising decisions are very important in international marketing. Sometimes there can even be significant regional differences within a given country. Therefore, careful exploration, research and planning are essential before entering a market. That's why this is an important publication for people who need to make innovative advertising decisions.

Analysis of recent research and publications. Global and local marketing and advertising policy has always been a subject of research. The study of advertising policy, which is rapidly updated and presented in different forms almost every day, requires constantly updated sources. For this reason, the advertising strategies of international companies, the practice of using artificial intelligence in advertising and scientific research journals have been taken as the main research sources. At the same time, books by researchers such as S. Godin, D. Thomas and P. Gilbert with studies on modern advertising were used.

Objectives of the article. Globally, many companies with strong advertising strategies that spend a large proportion of their revenues on advertising have achieved great success. For this reason, this research can guide the decisions of companies and marketers conducting international advertising research. Many digital companies have strong global advertising strategies but focus on a virtual base rather than a real product that they sell. The selling point is digital services and the buyers are anyone anywhere in the world with a smart device and a payment card with international access. With multiple sales being the main objective of the companies, the subject of this article may attract the attention of many advertising managers.

The main material of the study. It is no coincidence that advertising is the basis of one of the main functions of marketing – the function of advertising and sales promotion. It fulfils the main tasks of informing the target audience about the company or its product, introducing the product to potential buyers and persuading them to buy it. As Seth Godin says in his book *The Purple Cow*: “Stop advertising and start innovating...” Behind this one-sentence idea lies a profound marketing and advertising fact. In other words, traditional advertising (TV shows, magazines, billboards, etc.) can no longer convince customers. For this reason, the main

detail of the research is to investigate and find innovative examples that do not look like advertising, but carry the essence of advertising, and evaluate their global impact.

Seth Godin also says: "One way to figure out a great theory is to look at what's working in the real world and figure out what the various successes have in common. With marketing, though, it's puzzling. What could the Four Seasons and Motel 6 have in common? Other than the fact that both experienced extraordinary success and growth in the hotel field, they couldn't be more different. Or Wal-Mart and Neiman Marcus, both growing during the same decade. Or Nokia (changing its hardware every thirty days) and Nintendo (marketing the same Game Boy for fifteen years in a row). It's like trying to drive by watching the rear-view mirror. Of course, these things worked, but do they help predict what will work tomorrow? What all of these companies have in common is that they have nothing in common. They are outliers. They're on the fringes. Super-fast or super slow. Very exclusive or very cheap. Very big or very small. The reason it's so hard to follow the leader is this: The leader is the leader because he did something remarkable. And that remarkable thing is now taken – it's no longer remarkable when you do it." [1] Seth Godin points out that tactics used by one successful company may be completely ineffective when used by other companies. Thus, it is necessary to be creative and innovative rather than to find common success among companies. Based on the research, it can be said that advertising should be the most creative job in marketing. Because any news about the product is delivered to people through advertising. Only a well thought out and memorable advertising style makes a brand stand out.

Marketplaces, global business and international marketing have never been easier. With so many options and tools available online, brands can expand their operations into new countries and reach untapped markets. International marketing can be defined as the tactics and methods used to market products and services in multiple countries. This can take the form of import/export, franchising, licensing and online sales. How to do thorough market research? Market research is vital to any marketing campaign, especially when it comes to international expansion. There are many factors to consider when assessing a foreign market, such as implementing a segmentation policy. Segmentation is the process of dividing an enterprise's operating environment into distinct parts or segments based on different parameters or principles. It is advisable to carry out segmentation taking into account various factors of the external environment. Leading companies often use strategic market segmentation. The main objective of strategic market segmentation is to determine the main parameters of the market through market research. This is also used in the development of the company's future action strategy. The main parameters of the global market include groups of consumers by target segments, consumer needs and functions, prices and sales periods by segments, and technologies of demand fulfilment. As an example of segmentation, consider demographic segmentation research. Whether marketing to domestic or international markets, demographic information can provide important insights into a target market and how to address consumer needs. Demographics refer to statistical information about the characteristics of a population. Marketers typically combine several variables to create a demographic profile of a target market. A demographic profile (often shortened to "demographic") is a term used in marketing and broadcasting to describe a demographic group or market segment. Common demographic variables to consider for global and domestic marketing purposes include people's age, social class, gender, religion, income budget, education, geography, etc. With demographic profiles of target segments in hand, marketers evaluate the marketing mix. They make recommendations about whether to change, reduce or increase the goods or services offered. Based on demographic data, marketers can adjust product features, distribution strategies, or other factors to reach a market segment with the most potential. A demographic profile can be very useful in determining how to achieve maximum results. Advertising is usually part of the promotional mix, especially when companies are in the early stages of entering a global market and launching products that are new to that market. Advertisers want to get the most bang for their buck, so in global markets, as in domestic markets, careful media research is done to match the demographic profile of the target market with the demographic profile of the advertising medium [2].

To make a decision to enter foreign markets, it is necessary to better understand the language and culture of these countries and implement an appropriate marketing and advertising strategy. Presumably, there is already a connection to the culture and that is why the decision to enter the market was made. If not, it can be helpful to have a local partner or representative who can provide insight into what makes the market tick. Whether the territory is large or small, there is a need for representation to conduct research. Europe, for example, is a great example of a continent with many different cultures and languages within a relatively small geographical area. People's languages, lifestyles, daily routines and purchasing decisions can vary greatly between countries and even regions within the same country. Humour isn't universal either, and marketing attempts to use humour

could fall flat or even offend people. It is beneficial to have as much insight as possible into the specifics of each market [3].

For example, one of the companies with a famous advertising strategy is the company "Nike". Its campaigns often feature global sports stars and celebrities. They are designed to appeal to a wide range of consumers around the world. Nike has consistently set the standard for innovative and effective marketing strategies. Using a combination of brand storytelling, athlete endorsements, digital campaigns and public relations, Nike has managed to win the hearts and minds of consumers around the world. As an early adopter of endorsements, Nike uses influencer marketing partnerships to expand its influence and appeal. The brand has strategic partnerships with influencers from various fields, including sports, fashion, music and entertainment. Additionally, Nike collaborates with celebrities on social media with large followings and engages new content creators known for their fitness, casual and streetwear styles. Nike can take advantage of its loyal fan base and bring its advertising messages to new audiences. Finally, Nike can combine interests. As a result, Nike's marketing campaigns leverage the brand's connection to sports, athletics, and sports fans to create compelling stories. These stories can be real or fictional. It is difficult to say anything about it. However, through emotionally charged advertising and digital campaigns, Nike shares the stories of athletes with its audience, highlighting their journeys, challenges and triumphs. This approach to storytelling creates a strong emotional connection with consumers and motivates them [4].

There is a group of advertising formats that, although not traditional, allow businesses to attract more customers. An example of this is DOOH advertising formats. DOOH (Digital Out-of-Home Advertising) formats have proven to be much more attractive to the public and attract much more attention because, unlike traditional advertising, they can play videos or images. Another difference is that while traditional outdoor advertising only allows one ad to be shown (unless the advertising contract period expires), DOOH advertising can play a carousel of ads, offering viewers different content and keeping them engaged. There is no need to spend more time looking at the advertisement. DOOH is usually an ideal way to enter the global market. Because it is a "clever promotion", people who are directly interested in a particular type of product will come across it by chance in mobile phone games or social networks. In other words, smart advertising aims to deliver more intelligent and automated offers. This makes the job of marketing teams easier and the analysis of customer search data quicker and easier. As a result, sellers can find more buyers and reach more people in the international marketplace.

The new step of digital advertising for everyone, everywhere. If one wants smart and not too expensive advertising, one has to look at how SEM works. Before diving in, there are some things that need to be clarified. SEM (Search Engine Marketing) is usually used to refer to paid search advertising campaigns. However, some purists use it to refer to all marketing activity within a search engine, whether paid or not. Sometimes SEM is also referred to as PPC. PPC, or Pay-Per-Click advertising, is a model of online advertising where the advertiser pays based on the number of clicks on the ad. The PPC model is based on the advertiser paying (either a fixed amount or determined by auction) each time a user clicks on one of their ads to visit their website. The idea of a pay-per-click campaign is to "buy visits" to a particular website. The goal is usually to generate a specific type of user action, such as registration or product purchase. The fundamental advantage of PPC advertising is its ability to give advertisers almost instant exposure on the major search engines [5].

There are several benefits to incorporating SEM into one's digital marketing strategy:

- Drive highly qualified traffic to website. Search engine marketing is very effective at grabbing users' attention and generating clicks. Since results are shown based on what the user is searching for, it increases the likelihood that traffic will consist of people who are potentially interested in that brand.
- Increase brand awareness. Getting to the top of Google's search results is a great way to increase brand awareness. Even if the user doesn't click on the advert the first time, seeing one's name in the first place will gradually get to know the brand and possibly contact for a solution.
- Generate conversions. Google Ads offers all sorts of opportunities to measure conversions and thus guarantee the effectiveness of the ads running.
- Keep an eye on the budget. SEM solutions allow to adjust and set the budget according to the needs of the business.
- Finally, with SEM solutions such as Google Ads, it is possible not only to advertise on the search engine itself, but also to use the data and parameters provided by the search engine to place contextual ads on other

websites. The possibilities for customisation are very high: users who have already visited the site, are interested in X types of products, from a certain city, and so forth [6].

Using predictive machine learning approaches, the project proposes to increase the likelihood that Internet users will click on the products presented to them in the context of advertisements on both partners' sites and purchased on advertising marketplaces. Internet advertising has become a major economic challenge for online sales companies, which need to optimise their catalogues in real time in order to propose products to users that best match their interests and preferences.

Companies are required to display advertisements and offers that users may be interested in engaging with and purchasing. The overall model must overcome several challenges, including being scalable to handle large amounts of data, working with highly sparse and implicit feedback, and being able to handle heterogeneous contextual information about both the users and the products.

Conclusions. The availability of information through advertising over long distances around the world has also increased the number of international transport companies. Perhaps shopping online is like taking part in a remote auction. The first person to click the "buy" button and meet the payment terms is already the buyer, and the goods are then shipped to the buyer's region. This clever sales strategy continues until the items are sold out. In this case, the insurance and transport of the goods is often carried out by the relevant companies.

Transport is fundamental to supporting economic growth, creating jobs and connecting people to essential services such as healthcare and education. Transport is fundamental to supporting economic growth, creating jobs and connecting people to essential services such as healthcare and education. But in many developing countries, these benefits are not being realised. One billion people still live more than 2 km from an all-weather road, where lack of access is inextricably linked to poverty. These are the main barriers to international trade. Although international advertising makes products known to interested consumers around the world, not everyone can benefit from the results. Transport costs can be very high. For this reason, buyers pay attention to transport costs when buying goods. Because the cost of goods is made up by adding the cost of transport, and this is very difficult for poor countries. Sometimes affordable goods are not available in developing countries due to unsuitable transport conditions.

Recently, new obstacles to global trade have emerged. From growing climate risk to COVID-19 and wars, the cumulative crises of recent years have profoundly disrupted the transport sector. Taking steps to improve the resilience of the global transport system will enable developing countries to adapt to changing global circumstances and emerging challenges.

In most cases, companies use trade advertising for wholesale trade. These are more commonly used in international trade. Advertising is an important part of most business plans and can help a business to get in touch with customers who might benefit from its products. Businesses can also benefit from advertising their products to other businesses who can then sell the products to customers. Trade advertising is a marketing technique in which marketers focus on reaching customers through other brands and retailers, rather than using advertising to connect the product directly to the customer. It's also known as business-to-business, or B2B, advertising because it involves one company advertising directly to another. This type of advertising can help a company build relationships with other companies to reach more customers. This type of advertising can also help the main company to increase international trade and be recognised worldwide.

Recently, trade fairs have also become an important form of advertising to gain recognition in a foreign environment. A trade show is an event where companies can demonstrate their products to industry peers and other interested companies. Some retailers and merchandisers attend trade shows to find new products to sell, so they can be an excellent opportunity for a company to promote its products. To prepare for a trade show, a company can print flyers and create samples to distribute. Advertisers can also invite retailers they think might be interested in their product to attend. Companies attending trade shows are usually interested in providing small gifts that represent the company. These gifts make the company more memorable for attendees. Examples include small samples of the company's products, notepads with the company's name, pens, bags, and so forth.

Standout quote: "It's no longer about who has the best data. It's about how you use that data". A large part of the result of this article is hidden in these ideas expressed by the authors in one sentence. Nowadays, people live in an era when it is not enough to know all marketing tactics. Here, one just needs to select only the necessary marketing data and pass on only the required part of this information to the client. Choosing the wrong marketing tactic is already a defeat. Keep in mind that marketing channels that work perfectly for one business

may not work for another business. To do this, when researching the external market, it is necessary to make sure that there is a market gap. Because no single perfect advertising strategy will lead to success in a market crowded with sellers. To succeed, it is important to have a product that is at least slightly different from them and advertising that emphasises the difference.

Business leaders are aware that advertising costs account for a significant proportion of production costs. It is important to ensure that the marketing and advertising strategy selected is the most effective. Every advertising expenditure made by a company is used to attract public interest in a product, which will increase sales of the product and ultimately increase the value of the company. The final cost of advertising expenditure affects the financial statements. It can lead a company to profit or loss.

REFERENCES:

1. Seth Godin (2003) "Purple Cow" Transform your business by being remarkable. P. 31.
2. Global Marketing In a Digital World. 2022 Fanshawe College Pressbooks. London, Ontario, pp. 148–149. Available at: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/globalmarketing/> (accessed December 21, 2023).
3. Shanon Roberts (2023) International Digital Marketing Strategist 2023. Available at: <https://www.cyberclick.net/numericalblog/international-marketing-strategies-examples-and-tips> (accessed December 21, 2023).
4. Karen Garces. Nike Marketing Strategy: 5 Nike Advertising Secrets Revealed. Available at: <https://penji.co/nike-marketing-strategy/> (accessed December 21, 2023).
5. 145 Digital Marketing Trends for 2023. Chapter 9. More Intelligent and Automated Bidding in Digital Advertising. Less Traditional Advertising Strategies. Available at: <https://www.cyberclick.net/2023-digital-marketing-trends-ebook?hsCtaTracking=84c0f6b0-5895-4f39-9817-a6c2b213b578%7C648d1267-c3a7-4e06-b8f2-054d8cb27818> (accessed December 28, 2023).
6. Tomas D., L.Cardona, Canals P., Munar P., Roberts Sh. The Complete Guide to SEM and Google Ads! 2021. How Does SEM Work? Available at: <https://www.cyberclick.net/ebook-the-complete-guide-to-sem-and-google-ads> (accessed December 28, 2023).
7. World statistics: about transport overview: Context, Strategy, Results (2023). Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/overview> (accessed December 28, 2023).
8. HAL open science. Recommendation systems for online advertising. By Sumit Sidana (2019). Available at: <https://theses.hal.science/tel-02060436/document> (accessed December 28, 2023).
9. The Indeed Editorial Team publishes "What Is Trade Advertising? (With Benefits and Examples)" (October 1, 2022). Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-trade-advertising#:~:text=Trade%20advertising%20is%20a%20marketing%20technique%20in%20which,to%20connect%20the%20product%20to%20the%20customer%20directly.> (accessed November 30, 2023).
10. Join or Die: Digital Advertising in the Age of Automation by Patrick Gilbert (2020). Available at: <https://joinordiebook.com/>
11. Journal of Applied Accounting and Taxation: The Effectiveness of Advertising Cost against Sales and Firm Value (2023).

UDC 339.9

JEL F13, M37

Muslumet Allahverdiyeva, Doctor of Economic Sciences, Docent, Azerbaijan State University of Economics.
Konul Aghayeva, Ph.D., Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction.
Sona Tavakkulova, Master Student, Azerbaijan State University of Economics. **The importance of advertising in global trade.**

The convenience of distance selling is already forcing companies to develop new advertising strategies. What will attract more people's attention and interest? As is well known, advertising in international trade began with the development of trade between countries. International trade is recognised as the sum of commercial activities carried out by the countries of the world based on transactions in goods and services and import-export relations. In particular, international trade can be considered as the most positive result of globalisation. Many factors stimulate the development of international trade. One of these factors is advertising. This activity and its results have developed from ancient times to the present day. Even today, it maintains its relevance by creating new demands. Advertising should not be seen as a mere method of disseminating information. It is carried out for a specific purpose – to create demand for the product or to improve the image of the company. From this point of view, advertising in global trade serves as the driving force that keeps the wheels of corporate progress turning. The main relevance of the topic is that international advertising is much more complicated than local advertising and requires special research. It is also worth adding that products produced in the local market are usually known as the country's brand when they enter the foreign market.

If it succeeds, it can be considered a success for the country in the region. From this point of view, it is important to choose the right foreign market and develop an international advertising strategy suitable for that market. The first thing that all companies wishing to enter a foreign market should do is research the market and develop a proper advertising strategy. A well thought out advertising strategy is half the success. Advertising is important for both B2C and B2B sales. However, in international sales, advertising is more often used for B2B sales. Therefore, advertising comes in different forms. This article presents some of these forms.

Key words: global trade, international trade, advertising, global promotion, long distance trade.

УДК 339.9

JEL F13, M37

Муслумат Аллахвердієва, доктор економічних наук, доцент Азербайджанського державного університету економіки. **Конул Агаєва**, к.т.н., доцент Азербайджанського університету архітектури та будівництва. **Сона Таваккулова**, магістрант Азербайджанського державного економічного університету. **Значення реклами у світовій торгівлі.**

Зручність міжміської торгівлі вже змушує компанії розробляти нові рекламні стратегії. Що приверне більше уваги та інтересу людей. Як відомо, реклама в міжнародній торгівлі почалася з розвитком торгівлі між країнами. Міжнародна торгівля визнається як сукупність торговельної діяльності, що здійснюється країнами світу на основі операцій з товарами та послугами та імпортно-експортних відносин. Зокрема, міжнародну торгівлю можна оцінити як найбільш позитивний результат глобалізації. Багато факторів стимулюють розвиток міжнародної торгівлі. В якості одного з таких факторів необхідно виділити масштабну рекламу. Отже, в кожен епоху реклама проявляла себе в різних формах. ця діяльність та її результати розвивалися з давніх часів до сьогодні. Навіть сьогодні він зберігає свою актуальність, створюючи нові запити. Рекламу не слід розглядати як простий спосіб поширення інформації. Проводиться з певною метою – сформувати попит на товар або підвищити імідж фірми. З цієї точки зору реклама у світовій торгівлі є рушійною силою, яка підтримує корпоративні колеса прогресу. Основна актуальність теми полягає в тому, що реклама в міжнародному масштабі набагато складніша, ніж рекламна робота, організована на локальному рівні, і вимагає спеціального дослідження. Додамо також, що продукція, вироблена на місцевому ринку, зазвичай відома як бренд країни, коли вона виходить на зовнішній ринок. Якщо це вдасться, то це можна вважати успіхом країни в регіоні. З цієї точки зору важливо правильно вибрати зовнішній ринок і розробити міжнародну рекламну стратегію, відповідну ринку. Перше, що повинні зробити всі компанії, які хочуть вийти на зовнішній ринок, це дослідити ринок і розробити правильну рекламну стратегію. Добре продумана рекламна стратегія – це вже половина успіху. Реклама важлива як для B2C, так і для B2B продажів. Однак у міжнародних продажах реклама частіше використовується для продажів B2B. Тому реклама проявляється в різних формах. У нашій статті ви знайдете деякі з цих форм.

Ключові слова: глобальна торгівля, міжнародна торгівля, реклама, глобальне просування, міжміська торгівля.

USING STRATEGIC ANALYSIS TO ASSESS THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN UKRAINE

Viktoriia Onyshchenko*, Ph.D. of Technical Sciences,
Associate Professor at the Department of Real Estate Development,
Finance, Accounting and Marketing

Tetiana Zahorelska**, Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor
at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing

Dmytro Klymenko***, Master Student
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

*ORCID 0000-0001-9301-2518

**ORCID 0000-0002-9465-7411

***ORCID 0009-0009-1127-2275

© Onyshchenko V., 2024

© Zahorelska T., 2024

© Klymenko D., 2024

Стаття отримана редакцією 11.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 11.01.2024

Introduction. Construction plays a vital role in the economy of any nation. In European countries, the construction sector contributes around 5-7% to the total GDP [1]. The construction industry is a cornerstone of the Ukrainian economy, yet its stability remains precarious due to recent economic, political, and social challenges. Effective strategies that contribute to national development are essential for leveraging construction's potential, achievable through strategic analysis tools. Such tools can identify industry strengths and weaknesses, predict shifts in the economic, political, and social landscape, devise adaptation plans, and chart the most efficient path forward. This analytical approach is crucial for addressing the construction sector's challenges amidst the current geopolitical climate. Thus, strategic analysis offers promising avenues for developing effective strategies, mitigating risks, and anticipating change within the Ukraine's construction industry.

Analysis of recent research and publications. Numerous researchers have focused on studying the Ukrainian construction industry. Dmytrenko V.I. highlights the industry's significant potential, citing factors like economic conditions, governmental policies, competition levels, innovation, and workforce expertise as pivotal to its development. Strategies proposed include diversification, intensive growth, integration, and differentiation for construction enterprises [2].

Haidenko S.M., Konenko V.V., Sokolov D.V. assess the pandemic's adverse impact on Ukrainian construction, pinpointing key challenges such as reduced demand for services, increased material costs, labour shortages, and supply chain disruptions. Their recommendations include innovation adoption, workforce upskilling, and business diversification [3].

Kutsyk P.O., Yaremko I.Y. advocate for strategic analysis tools in construction management decision-making, emphasizing their integration with broader strategic management functions [4].

Common themes emerge among Ukrainian researchers in the construction domain. Low investment levels and economic instability are major hurdles to industry growth. Addressing these requires streamlining investment processes, reducing bureaucratic red tape, and combating corruption [5]. Enhancing workforce skills is crucial for resource optimisation and construction quality improvement. Infrastructure restoration is also a priority for industry development [6]. However, strategic analysis methods for assessing and utilising the construction industry's potential warrant greater attention among Ukrainian researchers.

Objectives of the article. The research aims to comprehensively assess the state of the Ukrainian construction industry for the years 2020-2024 using strategic analysis tools.

The main material of the study. The state of the construction industry in Ukraine in recent years has undergone significant transformations. The military conflict has profoundly altered the landscape of the construction market, impacting its geographic scope, workforce composition, and regulatory framework. From 2022 to 2023, total losses exceeded \$150 billion USD, with the housing sector bearing the brunt at 56 billion USD, followed by infrastructure at 37 billion USD, and industry at 12 billion USD [7].

Over the two-year period of conflict, approximately 15% of construction material production capacities were destroyed, particularly in segments like metal products and dry gypsum mixtures. In 2022, the construction market volume in Ukraine plummeted by 65%. However, 2023 witnessed a notable trend towards increased consumption of construction goods and services, with the market growing by 25% [7].

The demand structure for new residential properties has undergone significant shifts. In conflict zones, construction volume decreased by almost 90%, while central regions experienced a 70% reduction. Conversely, construction in the western part of the country increased by 15%, attributed to business relocations, internally displaced persons, and active development of resort real estate in the Carpathians [8].

The primary real estate market has predominantly shifted towards western Ukraine, with developers in other regions primarily focused on completing projects initiated before March 2022. Most investors are presently abstaining from commencing new construction projects. Meanwhile, central, northern, and eastern Ukraine are experiencing a growing need for the restoration of destroyed buildings and structures. The most dynamic segment of the construction industry currently is the restoration of infrastructure, including bridges and social facilities, funded by both the budget and international donors.

In response to the war threats, new segments of the construction market have emerged, such as structures to protect critical infrastructure objects and modular reinforced concrete shelters designed to safeguard people from air attacks and artillery shelling. From 2022 to 2023, construction costs surged by 53%, resulting in a corresponding increase in prices in the primary real estate market. Construction prices are expected to continue rising due to objective processes like increased demand and inflation [8].

Suppliers of construction materials, who previously sourced goods from Russia and Belarus (including glass, bitumen, metal products, cement, and sandwich panels), have shifted to sourcing from EU countries and Turkey. Closure of Ukrainian ports has rendered the importation of construction materials by sea impossible. Currently, these materials are primarily imported into Ukraine through Romania, leading to increased costs. By the end of 2023, importation of raw materials and construction materials became more challenging due to blockades by Polish and Slovak carriers at border checkpoints with Ukraine. This has further led to price increases and delays in the delivery of imported construction materials.

During the conflict, the working-age population in Ukraine decreased by approximately 35% [8]. Mobilization and emigration of skilled professionals have resulted in a shortage of personnel in the construction industry, felt even amidst significant market downturn. This could potentially lead to wage increases, further impacting construction costs. Consequently, rapid construction technologies requiring minimal labour are gaining popularity. For instance, buildings constructed with sandwich panels require significantly fewer specialists.

Several widely used strategic analysis tools offer a more comprehensive understanding of the situation in the construction industry and potential paths for its development [9]:

- PEST analysis: assesses the external environment's impact on the enterprise, considering political, economic, social, and technological factors.
- SWOT analysis: determines enterprise strengths, weaknesses, opportunities, and threats, facilitating strategy development.
- Five forces analysis: assesses the competitive environment, including buyer power, potential competitors, supplier power, threat of substitution, and threat of new entrants [10].
- Value chain analysis: identifies all processes from material sourcing to construction work execution and costs, enabling identification of optimization opportunities.
- Scenario planning: develops possible future development scenarios based on various economic, political, and technological factors.
- Stakeholder analysis: identifies key stakeholders and their interests to determine strategic directions for development [11].

PEST analysis of the construction industry in Ukraine over recent years reveals several significant factors:

- Political factors: Political shifts and the ongoing state of war could lead to market instability and regulatory changes affecting the construction sector.

- Economic factors: The industry has faced increased construction costs due to price hikes. Furthermore, there has been a decrease in investments and consumer purchasing power. However, there is a growing interest among international investors in the reconstruction and development of the construction industry.

- Socio-cultural factors: Emigration and the mobilization of skilled workers may result in a shortage of labour within the construction industry. Additionally, changes in consumer preferences and needs have influenced demand for construction services and materials.

- Technological factors: There has been a notable adoption of modern technologies in construction, including rapid construction methods and the implementation of "green" technologies.

The PEST analysis highlights the significant impact of political, economic, socio-cultural, and technological factors on the construction market in Ukraine. Such influences are commonly observed across various economies [12].

Taking into account the state of war in the country, the SWOT analysis of the construction industry in Ukraine in recent years may look as follows (Table 1):

Table 1

SWOT analysis of the construction industry in Ukraine in 2022–2024

Strengths:	Weaknesses:
<ul style="list-style-type: none"> – Wide range of services and products in the industry. – Presence of domestic manufacturers of construction materials. – Increasing demand for construction services due to infrastructure restoration and reconstruction of damaged objects. – The government of Ukraine plans to allocate significant funds for the restoration of destroyed objects and infrastructure. 	<ul style="list-style-type: none"> – Lack of sufficient state support for industry development. – Inadequate regulatory framework and low management effectiveness in the industry. – Obsolescence of technologies and equipment in many enterprises. – Unsatisfactory quality of construction materials and some construction works. – Shortage of qualified personnel in the construction industry due to emigration and mobilization of professionals. – Corruption and bureaucratic obstacles in construction permitting procedures.
Opportunities:	Threats:
<ul style="list-style-type: none"> – Need for construction of new buildings and reconstruction of those damaged due to the war, including infrastructure. – Increase in government support to stimulate the development of the industry. – Attraction of international financial investments. – Development of energy-efficient technologies and construction materials, including rapid construction technologies. 	<ul style="list-style-type: none"> – Political and economic instability in the country as a result of the war. – Significant decline in investment in the construction industry due to the difficult economic situation. – Disruption of technological chains and logistics at construction companies due to restrictions on the movement of goods and services in the context of the war. – Increased cost of construction materials and reduced availability. – Increased energy prices and inflationary processes may lead to higher construction costs and reduced demand for real estate.

Source: compiled by the authors

During the reconstruction of Ukraine, a substantial number of construction specialists will be required. Consequently, in the future, there may be labour migration of qualified professionals from the European Union, as well as workers from Asia. International organisations have already commenced establishing partnerships with Ukrainian construction companies. Priority is given to companies utilising European materials and technologies, enabling the creation of modern, architecturally attractive, and energy-efficient buildings [13].

Considering the ongoing state of war, the SWOT analysis of Ukraine's construction industry allows for the proposal of the following development strategies:

- Drawing investments from both national and international companies. State support is vital to enhance trust in Ukrainian investments. Post-war construction financing criteria in Ukraine should prioritise transparency and the expeditious implementation of projects. Collaboration with international partners is pivotal.

- Advancement and implementation of cutting-edge technologies to enhance work efficiency, quality, and reduce environmental impact. Such technologies encompass modern, including "green," materials, rapid

construction methods, energy-efficient buildings, virtual design and construction technologies, 3D printing, "smart" buildings, solar panels, etc.

- Developing infrastructure essential for construction (roads, bridges, and railway structures).
- Enhancing the training and education system for construction industry professionals. Establishing programmes for skills enhancement among workers and encouraging youth involvement in vocational education.
- Diversifying supply sources and fostering domestic production.
- Streamlining the process for obtaining construction permits and reducing bureaucratic barriers, ensuring transparency and expediency in implementing construction projects.

The Five Forces analysis elucidates the impact of the competitive environment on Ukraine's construction industry [10]:

– Buyer power: Low. Buyers primarily rely on construction companies and suppliers of construction materials due to limited influence on prices. Nonetheless, they have the option to select among different companies and projects.

– Supplier power: Medium. Material suppliers exhibit some concentration, yet they are dependent on market demand. To ensure the supply of construction projects, material suppliers must furnish the necessary volume and quality of products punctually.

– Threat of new entrants: High. The construction industry is attractive to new entrants due to a high demand for construction services and materials. However, significant internal competitive pressure may impede entry into the market for new entrants.

– Threat of substitution: High. There is a looming threat of substitution with alternative construction methods or technologies in the construction industry.

– Competitive rivalry within the industry: High. The construction industry is characterised by intense competition among companies, necessitating the upkeep of product and service quality.

Applying stakeholder analysis to identify key stakeholders in the construction industry, their interests, needs, and influence [14]:

– Government and regulatory bodies. These are crucial stakeholders tasked with formulating rules and regulating construction industry activities. Their interests encompass ensuring safety and quality in construction, fostering economic development, and ensuring compliance with legislation.

– Investors and financial institutions are pivotal stakeholders. Their interests involve ensuring investment profitability, mitigating risks, and maintaining financial stability.

– Construction companies and contractors. Their interests include profitability, ensuring work quality and safety, and attracting new clients.

– Consumers and users. These encompass individuals and organisations utilising construction projects. Their interests revolve around receiving quality and safe facilities, consideration of their needs and comfort.

– Local communities and society. Their interests entail ensuring environmental sustainability, participating in decision-making processes, and benefiting from construction projects.

Analysing stakeholders provides insight into which groups wield the most influence over the construction industry and how their interests can shape the industry's development strategy. Factoring in stakeholders' interests can aid in devising effective cooperation and management strategies that will foster the growth of Ukraine's construction sector.

Utilising value chain analysis allows for the examination of all stages involved in creating a product or service within the construction industry, identifying sources of value, and opportunities for optimisation [15]:

– Production of construction materials. This stage encompasses raw material extraction, the manufacture of construction materials, and their transportation to construction sites. Sources of value include the costs of raw material extraction, material production, energy supply, transportation, and logistics. Opportunities for optimisation lie in the use of renewable energy sources, refining production technologies, and logistics streamlining.

– Construction and installation. This stage entails construction activities, building structure installation, and system commissioning. Sources of value encompass labour costs, procurement of construction materials, equipment rental, and transportation expenses. Opportunities for optimisation include the automation of construction processes, adoption of advanced construction technologies, and workforce and resource optimisation.

– Sales and service. This stage involves the sale of completed construction projects and provision of after-sales services. Sources of value comprise marketing and advertising, distribution, and customer service.

Opportunities for optimisation include employing effective marketing and sales strategies and enhancing customer service quality.

– Support and management. This stage includes project management, financial planning, and administrative support. Sources of value encompass management expenses, financial management, and IT infrastructure. Opportunities for optimisation entail the use of effective management methods, automation of administrative processes, and financial flow optimisation.

Value chain analysis aids in identifying cost sources and opportunities for optimisation at each stage of activity within Ukraine's construction industry. Optimising each stage can bolster the efficiency and competitiveness of the industry as a whole [13].

Several potential scenarios for the development of Ukraine's construction industry:

– "Economic Recovery" scenario: The military conflict concludes, and the government shifts focus to the country's economic recuperation. Large-scale infrastructure projects are initiated to stimulate demand for construction services and materials. Key strategies encompass involvement in major infrastructure projects, investment in the advancement of new technologies, and the adoption of efficient construction methods.

– "Economic Instability" scenario: The military conflict persists, and Ukraine's economy undergoes upheaval. Reduced investments and a decline in consumer purchasing power result in diminished demand for construction services and materials. Key strategies involve diversifying business directions, cutting costs, and streamlining business processes to maintain stability amidst challenging conditions.

– "Integration into the EU Market" scenario: Ukraine actively integrates into the European Union market, driving growth in construction volumes and the advancement of new technologies. Heightened investments and elevated quality and safety standards create fresh opportunities for the construction industry's development. Key strategies include adapting to new standards and requirements and enhancing competitiveness through the adoption of European technologies and standards.

These scenarios equip the construction industry with strategies tailored to various developmental scenarios and enable adaptation to market shifts. Implementation of such planning will facilitate readiness for diverse future scenarios and ensure the advancement of Ukraine's construction industry.

Conclusions. Utilising various strategic analysis methods (PEST analysis, SWOT analysis, Five Forces Analysis, Stakeholder Analysis, Value Chain Analysis, Scenario Planning), a thorough examination of Ukraine's construction industry has been undertaken, encompassing its strengths and weaknesses, the external landscape, competitive positioning, potential hazards, and opportunities. Drawing from this analysis, a series of recommendations has been devised for the further advancement of Ukraine's construction sector: refinement of legislation and regulatory frameworks, particularly in domains concerning construction site safety and energy efficiency; enhancement of project management efficiency and adoption of cutting-edge construction technologies to curtail costs and enhance quality; forging partnerships with international financial institutions to foster investment and modernisation; ongoing vigilance of market dynamics and adaptability to shifts in the economic and political milieu; nurturing and bolstering Ukrainian construction material and technology producers to ensure self-sufficiency and competitiveness.

REFERENCES:

1. Zaidi F. I, Zawawi M. A., Nordin R. M. and Ahnuar E. M. (2017) An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/117/1/012026>
2. Dmytrenko V. (2020) Stratehichniy analiz rozvytku pidpriemstv budivelnoi haluzi [Strategic analysis of the construction industry enterprises development]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of the University "KROK"*, no. 3(59), pp. 199–206. (in Ukrainian)
3. Haidenko S., Konenko V. & Sokolov D. (2022) Analiz stanu rozvytku pidpriemstv budivelnoho biznesu Ukrainy pid vplyvom pandemii COVID-19 [Analysis of the state of development of construction business enterprises of Ukraine under the influence of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 96–104. (in Ukrainian)
4. Kutsyk P. O., Yaremko I. Yo. (2022) Instrumentarii stratehichnoho analizu u systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia potentsialom rozvytku budivelnoho pidpriemstva [Tools of strategic analysis in the system of accounting and analytical support for management of the development potential of a construction enterprise]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Herald of Lviv University of Trade and Economics*, no. 70, pp. 7–12. (in Ukrainian)
5. Ivanchenko A. M. (2021) Analiz diialnosti budivelnykh pidpriemstv na rynku nerukhomosti Ukrainy [Analysis of the activity of construction enterprises in the real estate market of Ukraine]. *Visnyk NUVHP – Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, vol. 1(93), pp. 65–73. (in Ukrainian)

6. Sokolovska K. & Kasych A. (2022) Tendentsii u rozvytku pidpriemstv budivelnoi haluzi [Trends in the development of construction industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-34> (in Ukrainian)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
8. Palamarchuk O. & Petryshyna S. (2023) Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy [Construction industry of Ukraine: state and forecasts]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45> (in Ukrainian)
9. Downey J. (2012) Strategic analysis tools. *Topic Gateway Series*, no. 34. Available at: <http://www.cimaglobal.com/>
10. Porter M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.
11. Chaogai Xue, Wen Wen & Shumin Li (2022) Enterprise strategy analysis of synergy between cross-border e-commerce and logistics in a dynamic environment. *Systems Science & Control Engineering*, vol. 10.1, pp. 459–467. DOI: <https://doi.org/10.1080/21642583.2022.2063200>
12. Albana Berisha Qehaja, Enver Kutllovci and Justina Shiroka Pula (2017) Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, vol. 19, no. 1, pp. 67–99.
13. Dikmen Toker İ., & Birgönül M. T. (2009) Strategic Group Analysis in the Construction Industry. *Journal of construction engineering and management-ASCE*, pp. 288–297. Available at: <https://hdl.handle.net/11511/39394>
14. Shigang Yan (2017) Strategic Analysis of International Competitiveness for Construction Firms in China. *Advances in Social Science. Education and Humanities Research*, vol. 120.
15. Jacek Wysocki (2015) Methods of strategic analysis supporting the elaboration of company's innovation strategy. *Acta universitatis Nicolai Copernici*. DOI: http://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.034

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Zaidi F.I, Zawawi M.A., Nordin R.M. and Ahnuar E.M. An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies. IOP Conf. Ser.: *Earth Environ. Sci.* 2017. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/117/1/012026>
2. Дмитренко В.І. Стратегічний аналіз розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 199–206.
3. Гайденко С.М., Коненко В.В., Соколов Д.В. Аналіз стану розвитку підприємств будівельного бізнесу України під впливом пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 96–104.
4. Куцик П.О., Яремко І.Й. Інструментарій стратегічного аналізу у системі обліково-аналітичного забезпечення управління потенціалом розвитку будівельного підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. № 70. С. 7–12.
5. Іванченко А.М. Аналіз діяльності будівельних підприємств на ринку нерухомості України. *Вісник НУБГП*. 2021. Вип. 1(93). С. 65–73.
6. Соколовська К.В., Касич А.О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-34>.
7. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
8. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
9. Downey J. Strategic analysis tools. *Topic Gateway Series*, no. 34. Prepared by Technical Information Service. 2012. URL: <http://www.cimaglobal.com/>
10. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, NY : Free Press, 1980.
11. Chaogai Xue, Wen Wen & Shumin Li Enterprise strategy analysis of synergy between cross-border e-commerce and logistics in a dynamic environment, *Systems Science & Control Engineering*. 2022. Vol. 10.1. P. 459–467. DOI: <https://doi.org/10.1080/21642583.2022.2063200>
12. Albana Berisha Qehaja, Enver Kutllovci and Justina Shiroka Pula. Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*. 2017. Vol. 19. No. 1. P. 67–99.
13. Dikmen Toker İ., Birgönül M. T. Strategic Group Analysis in the Construction Industry. *Journal of construction engineering and management-ASCE*. 2009. P. 288–297. URL: <https://hdl.handle.net/11511/39394>
14. Shigang Yan. Strategic Analysis of International Competitiveness for Construction Firms in China. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2017. Vol. 120.
15. Jacek Wysocki. Methods of strategic analysis supporting the elaboration of company's innovation strategy. *Acta universitatis Nicolai Copernici*. 2015. DOI: http://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.034

UDC 338.1

JEL L74

Viktoriia Onyshchenko, Ph.D. of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing. **Tetiana Zahorelska**, Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing. **Dmytro Klymenko**, Master Student, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture. **Using strategic analysis to assess the construction industry in Ukraine.**

The article assesses the current state of Ukraine's construction industry using various methods of strategic analysis, such as PEST Analysis, SWOT Analysis, Five Forces Analysis, Stakeholder Analysis, Value Chain Analysis, and Scenario Planning. It provides an overview of the current situation in Ukraine's construction industry over the past years. The identified problems include: decreased investments in the construction industry; outdated technologies and equipment; shortage of skilled labor; unsatisfactory quality of construction materials and works; disruptions in technological chains and provision of Ukraine's material and technical base: improvement of legislation and regulatory environment, especially in the field of construction safety and energy efficiency; development of partnerships with international financial companies to attract investments and modern technologies; implementation of advanced technologies in construction to reduce costs and improve quality; development of infrastructure necessary for construction; improvement of the system for training specialists; support for Ukrainian manufacturers of construction materials.

Key words: construction industry, strategic analysis, construction, Ukraine, military situation, SWOT analysis.

УДК 338.1

JEL L74

Онищенко Вікторія Євгенівна, кандидат технічних наук, доцент кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу. **Загорельська Тетяна Юріївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу. **Клименко Дмитро Олександрович**, магістрант, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. **Використання стратегічного аналізу для оцінки будівельної галузі України.**

У статті проведено оцінку сучасного стану будівельної галузі України за допомогою різних методів стратегічного аналізу, таких як PEST Analysis, SWOT Analysis, Five Forces Analysis, Stakeholder Analysis, Value Chain Analysis та Scenario Planning. Використання стратегічного аналізу є актуальним для будівельної галузі України, особливо в контексті сучасних викликів і незвичайної ситуації, спричиненої військовим станом в країні. Ціллю дослідження було застосування різних методів стратегічного аналізу для комплексної оцінки будівельної галузі України та розроблення рекомендацій для подальшого її розвитку. Дано характеристику поточної ситуації будівельної галузі України за останні роки. Досліджені проблеми включають: зменшення інвестицій у будівельну галузь; застарілість технологій та обладнання; дефіцит кваліфікованих кадрів; незадовільна якість будівельних матеріалів та будівельних робіт; порушення технологічних ланцюжків та забезпечення матеріально-технічної бази на будівельних підприємствах через обмеження пересування товарів; підвищення цін на енергоносії та інфляційні процеси, що можуть призвести до зростання вартості будівництва та зниження попиту на нерухомість, корупція та бюрократія тощо. Вибрані інструменти стратегічного аналізу для оцінки стану будівельної галузі національної економіки дозволили сформулювати рекомендації для її подальшого розвитку: удосконалення законодавства та нормативно-правового середовища, зокрема у сфері безпеки будівельних об'єктів та енергоефективності; розвиток партнерських відносин з міжнародними фінансовими компаніями для залучення інвестицій та новітніх технологій; підвищення ефективності управління проектами та впровадження передових технологій у будівництві для зменшення витрат та підвищення якості; розвиток інфраструктури, необхідної для будівництва; вдосконалення системи підготовки та навчання фахівців будівельної галузі; розвиток та підтримка українських виробників будівельних матеріалів та технологій для забезпечення незалежності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: будівельна галузь, стратегічний аналіз, будівництво, Україна, військовий стан, SWOT-аналіз.

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

UDC 332.1
JEL O15, O18, R11

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3306

THE ROLE OF HROMADAS IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS (ON THE EXAMPLE OF ODESA OBLAST)

Tetiana Ivanova*, Candidate of Economic Sciences, Docent
Kateryna Petrenko**, Candidate of Economic Sciences, Docent
Natalia Skorobogatova***, Candidate of Economic Sciences, Docent
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

*ORCID 0000-0001-9659-8681

**ORCID 0000-0002-2322-9030

***ORCID 0000-0002-2741-7629

© Ivanova T., 2024

© Petrenko K., 2024

© Skorobogatova N., 2024

Стаття отримана редакцією 05.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 05.01.2024

Introduction. Amalgamated hromadas are crucial to regional development, enabling local people to participate in decision-making, policy-making and problem-solving at the local level. Their impact ranges from economic development to socio-cultural integration. This article discusses the key aspects of the impact of hromadas on economic development in the region, as well as the challenges they may face. Since local enterprises and the efficiency of their development are the main instruments for the formation of budgets of amalgamated hromadas, the identification of the main levers of their socio-economic development will help to ensure a balanced strategy for their development. The importance of the effective functioning of enterprises in the Odesa Oblast of Ukraine in the context of their development and impact on socio-economic processes determines the relevance of this study. The development of these business entities reflects their potential to shape the regional economy, but the existing problems in their functioning require attention for further stable development of the region. Thus, the study of the main aspects of their work, obstacles and possible ways of overcoming these difficulties is a key task. This issue is particularly important in the context of the post-war reconstruction of the region.

Analysis of recent research and publications. The problems of the development of hromadas and local governments are addressed by Baimuratov M. [1], Korotich O. [2], Masuda H. [3], Michelucci F. [4], Semenyuk I., Ivanchenko G., Veslova Y. [5] and other scientists and practitioners. The works of such scientists as Ezcurra R., Rios V. [6], Gobyry I. [7], Hnatkovych O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinsky V. [8], Nzama L., Moloi T.M., Marx B. [9], Pike A., Rodríguez-Pose A., Tomaney J. [10], Sachovskyy I. [11], Sarapina O. [12], Shitikova T. [13], Vávra J. [14] reflect various aspects of the activities of enterprises and regions, but the analysis of the functioning of enterprises and hromadas in other regions remains insufficiently studied. This opens new opportunities for further scientific research aimed at a comprehensive analysis of the activities of enterprises in the Odesa Oblast of Ukraine.

Objectives of the article. The study of the peculiarities of development of amalgamated hromadas and their impact on the socio-economic component of regional development is an important issue. The analysis

of the functioning of enterprises in Odesa Oblast of Ukraine is becoming relevant due to the need to identify strategic directions for further development. The purpose of this study is to ensure economic and social growth of the region by analysing the key aspects of the functioning of enterprises and organisations.

The purpose of the article is to study the functioning of hromadas and enterprises in the Odesa Oblast of Ukraine in order to determine strategic directions for further development through economic and social growth.

The main material of the study. Amalgamated hromadas are at the heart of local development because they have close links with local businesses, authorities and residents. This proximity enables hromadas to respond effectively to the needs and challenges of their members in the region [1; 4]. For example, federated hromadas can promote the development of local businesses by providing support in the form of loans, advice or access to markets. A second important function of hromadas is political representation and participation. They create opportunities for citizens to influence decisions that directly affect their lives and their hromadas. This is important for ensuring democratic values at the level of the hromadas and for building a sense of civic belonging.

There are certainly several challenges that hromadas face in the process of regional development [6; 8; 10]. One of the main challenges is limited financial resources. Many amalgamated hromadas have limited budgets, which affects their ability to provide the necessary services and infrastructure to their residents. A second challenge is the lack of capacity and resources in local government. Many local authorities have very limited capacity to govern effectively, largely due to a lack of knowledge and resources. Uneven development between different hromadas can also create challenges in ensuring equal opportunities for all residents of a region.

Despite these challenges, hromadas have the potential to become catalysts for regional development. They can develop partnerships with businesses, non-profit organisations and other stakeholders to tackle problems and achieve common goals. The success of hromadas in regional development depends on their ability to mobilise resources, engage citizens and cooperate with other structures at different levels of government. The way to sustainable regional development is through effective cooperation and interaction between hromadas, authorities and other stakeholders [14].

Odesa Oblast was chosen as the subject of the study. Within the framework of decentralisation, 32 amalgamated hromadas have been created in the region [15]. In order to determine the directions of development in Odesa Oblast, it is worth comparing the dynamics of performance indicators in Ukraine as a whole and in this region in recent years.

Gross Regional Product (GRP) is a key economic indicator that reflects the volume of production and the level of economic development over a given period. Table 1 shows the GRP data of Ukraine and Odesa Oblast for the period 2019–2021.

Considering the gross regional product (GRP) statistics for 2019–2021, it was found that the GRP in Ukraine increased from 3,9 million UAH to 5,45 million UAH (by 37.1%). This indicates a significant development of the Ukrainian economy during this period. The Odesa Oblast was characterised by a certain increase in GRP from 197,1 million UAH in 2019 to 271,6 million UAH in 2021 (an increase of 37.9%), which indicates a significant development of economic activity.

Table 1

Gross regional product (GRP) in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	GRP		Indices of the physical volume of GRP
	UAH	%	in % to previous year
2019			
Ukraine	3977198	100,0	103.2
Odesa Oblast	197153	5.0	103.4
2020			
Ukraine	4222026	100,0	96.2
Odesa Oblast	220242	5.2	96.6
2021			
Ukraine	5450849	100,0	103.4
Odesa Oblast	271669	5.0	106.2

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Development of productive potential and regional economy

Capital investment is a key indicator of the development of any region. Table 2 shows the data on capital investment in the Odesa Oblast for 2018–2022, which reflects the amount of funds allocated to the development of infrastructure and production in the region.

The level of investments changes between 2018 and 2022. Ukraine as a whole showed fluctuations in this indicator, with the highest level in 2019 at 623,9 million UAH and the lowest in 2022 at 409,6 million UAH. In general, during this period there were negative changes in investment at the level of Ukraine, as there was a decrease of 29.21%. There was also a downward trend at the level of Odesa Oblast. During this period there was a decrease of 43.05%.

Table 2

Capital investments in Odesa Oblast, 2018–2022

Region	2018	2019	2020	2021	2022
	UAH	UAH	UAH	UAH	UAH
Ukraine	578726,4	623978,9	508217,0	673899,3	409660,0
<i>Odesa Oblast</i>	<i>23787,8</i>	<i>21080,1</i>	<i>21437,6</i>	<i>24149,5</i>	<i>13546,7</i>

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

A detailed analysis of the industrial production indices provides an insight into trends in the industry. Table 3 provides information on changes from 2017 to 2021, expressed as a percentage of the previous year.

Table 3

Industrial production indices in Odesa Oblast, in percentage to the previous year, 2017–2021

Region	2017	2018	2019	2020	2021
	%	%	%	%	%
Ukraine	101.1	103.0	99.5	95.5	101.9
<i>Odesa Oblast</i>	<i>112.2</i>	<i>92.4</i>	<i>107.4</i>	<i>100.7</i>	<i>107.0</i>

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

An analysis of the industrial production indices in Ukraine over five years shows significant changes in the indicators. Ukraine as a whole shows a sharp decline to 95.5% in 2020, but recovers to 101.9% in 2021, exceeding the previous figures. Overall, Ukraine saw an increase in the industrial production index of 0.79% over this period. Odesa Oblast also saw a decline in 2018, but recovered in the following years, with indices increasing in 2020 and 2021. Between 2017 and 2021, the following changes occurred in the industrial production index in Odesa Oblast – a decrease of 5.2%.

In order to assess the stability and dynamics of the business environment in the region, Table 4 shows the dynamics of the number of active enterprises operating in Ukraine and Odesa Oblast from 2019 to 2021. The data for 2019, 2020 and 2021 show the changes in the number of enterprises in Ukraine. During this three-year period, the number of enterprises in Ukraine decreased by 2.57% from 2019 to 2021. In Odesa Oblast, the total number of enterprises will also decrease by 7.38%.

Table 4

Number of operating enterprises in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	Total	Large enterprises		Medium enterprises		Small enterprises	
	pcs.	pcs.	%	pcs.	%	pcs.	%
2019							
Ukraine	380597	518	0.1	17751	4.7	362328	95.2
<i>Odesa Oblast</i>	<i>25871</i>	<i>23</i>	<i>0.1</i>	<i>959</i>	<i>3.7</i>	<i>24889</i>	<i>96.2</i>
2020							
Ukraine	373822	512	0.1	17602	4.7	355708	95.2
<i>Odesa Oblast</i>	<i>25465</i>	<i>20</i>	<i>0.1</i>	<i>926</i>	<i>3.6</i>	<i>24519</i>	<i>96.3</i>
2021							
Ukraine	370834	610	0.2	17502	4.7	352722	95.1
<i>Odesa Oblast</i>	<i>23962</i>	<i>22</i>	<i>0.1</i>	<i>916</i>	<i>3.8</i>	<i>23024</i>	<i>96.1</i>

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Table 5 provides information on changes in the number of active business entities in 2019–2021, which is important for studying the dynamics of the business environment and structural changes during this period.

Table 5

Number of operating business entities in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	Total	Enterprises		Individual Entrepreneurs (IEs)	
	pcs.	pcs.	%	pcs.	%
2019					
Ukraine	1941701	380673	100,0	1561028	100,0
<i>Odesa Oblast</i>	137612	25874	6.8	111738	7.2
2020					
Ukraine	1973652	373897	100,0	1599755	100,0
<i>Odesa Oblast</i>	138753	25468	6.8	113285	7.1
2021					
Ukraine	1956320	370906	100,0	1585414	100,0
<i>Odesa Oblast</i>	132859	23964	6.4	108895	6.9

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

In 2019–2021, the total number of business entities in Ukraine increased from 1,941,701 to 1,956,320 (by 0.75%), but this was accompanied by relatively small changes in the number of enterprises (- 2.57%) and individual entrepreneurs (+ 1.56%). In Odesa Oblast, all indicators declined, in particular the number of business units fell by 3.45%. However, the number of individual entrepreneurs decreased by 2.54%, while the number of enterprises decreased by 7.38%. In order to analyse the social and economic activity of organisations in the Odesa region, the changes in the number of non-profit organisations in 2019–2021 were analysed (Table 6).

Table 6

Number of non-profit organisations (institutions) in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	Consumer cooperatives	Public authorities	Consumer associations	Credit union	Non-state pension fund	Political party	Public organisation	Public union	Religious organisation	Trade union	Creative union	Charity organisation
2019												
Ukraine	1165	93925	317	1061	74	15322	88882	1718	26347	28486	317	19112
<i>Odesa Oblast</i>	38	4162	15	77	1	659	5607	78	1004	1526	16	1237
2020												
Ukraine	1165	95858	314	1053	74	15383	92470	1875	26651	28713	317	19812
<i>Odesa Oblast</i>	36	4319	15	77	1	674	5864	87	1009	1548	16	1302
2021												
Ukraine	1121	91992	309	1044	73	14630	96543	2071	26915	28973	318	20498
<i>Odesa Oblast</i>	37	4205	15	75	1	627	6172	98	1017	1554	16	1351

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Looking at the activities of various non-profit organisations in Ukraine over the last three years, it is possible to identify some differences in their dynamics, which reflect the specificities of each of them. Starting with consumer co-operatives: in general, there has been a slight decrease in this type of organisation in Ukraine (by 3.77%). The number of public authorities in Ukraine as a whole decreased from 93,925 in 2019 to 91,992 in 2021 (by 2%). This decrease will also occur in Odesa Oblast. The number of consumer associations at the Ukrainian level decreased from 317 in 2019 to 309 in 2021 (by 2.52%). There were no changes in the study area. The number of credit unions in Ukraine decreased slightly from 1061 to 1044 (1.6%) over the three-year period. Non-governmental pension funds in general showed a decrease from 74 in 2019 to 73 in 2021 (1,35%) at the Ukrainian level, but there were no changes in Odesa Oblast. The number of political parties in Ukraine has also undergone some changes, from 15,322 in 2019 to 14,630 in 2021 (a decrease of 4,51%). This downward trend is also observed in Odesa Oblast – 4.86%. NGOs in Ukraine grew from 88,882 to 96,543 (8.62%). There

was also an increase in the number of public trade unions in Ukraine from 1718 to 2071 (20.55%). The increase was 25.64% in Odesa Oblast. The number of religious organisations in Ukraine increased from 26,347 to 26,915 (2.16%). The number of trade unions in Ukraine as a whole increased from 28,486 to 28,973 (1.71%). There was a 1.83% increase in the number of trade unions in Odesa Oblast. There was a slight increase in creative trade unions at the level of Ukraine, from 317 to 318 (0.32%). Charitable organisations increased from 19,112 to 20,498 in Ukraine (7.25%). The analysed indicators show a variable development of different types of non-profit organisations from 2019 to 2021.

Table 7 shows the employment and unemployment rates in the Odesa Oblast for 2019–2021, which reflect the state of socio-economic processes. These data enable studying the dynamics of employment and unemployment rates, which provides an opportunity to assess the stability of employment in this region.

Table 7

Employment rate (E) and unemployment rate (U), in %, 2019–2021

Region	2019		2020		2021	
	E	U	E	U	E	U
Ukraine	67.6	8.6	65.6	9.9	65.3	10.3
<i>Odesa Oblast</i>	68.1	6.1	66.6	7.3	66.5	7.5

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Over the past three years, there has been a general downward trend in employment and an increase in unemployment. In general, at the level of Ukraine in 2019–2021, the employment rate decreased by 2.3% and the unemployment rate increased by 1.7%. In Odesa Oblast, employment decreased by 1.6% and unemployment increased by 1.4%. This trend indicates possible instability in the labour market and a possible need for additional measures to support employment and regulate unemployment.

Table 8 shows the dynamics of changes in the number of employees at enterprises in Odesa Oblast in 2019–2021. This makes it possible to analyse the development of employment at enterprises and determine its dynamics in the specified period.

Table 8

Number of employees at enterprises in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	Total	Large enterprises		Medium enterprises		Small enterprises	
	persons	persons	%	persons	%	persons	%
2019							
Ukraine	6407537	1608347	25.1	3052616	47.6	1746574	27.3
<i>Odesa Oblast</i>	295632	33948	11.5	148591	50.3	113093	38.2
2020							
Ukraine	6366104	1574647	24.7	3088410	48.5	1703047	26.8
<i>Odesa Oblast</i>	301947	33817	11.2	156591	51.9	111539	36.9
2021							
Ukraine	6391660	1648692	25.8	2967783	46.4	1775185	27.8
<i>Odesa Oblast</i>	304520	36735	12.1	151139	49.6	116646	38.3

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

In Ukraine, the total number of employees in enterprises will decrease slightly (by 0.25%) from 6407537 in 2019 to 6391660 in 2021. Over the three-year period, large enterprises showed a slight increase of 2.51%, medium enterprises decreased by 2.78% and small enterprises increased by 1.64%. In Odesa Oblast, the total number of persons employed in enterprises increased by 3.01%. At the same time, the number of employees in large enterprises increased by 8.21%, in medium-sized enterprises by 1.71% and in small enterprises by 3.14%.

To assess the dynamics of changes in employment at business entities in 2019–2021, the number of employees was studied (Table 9).

The data in the table on the number of employees at enterprises in Odesa Oblast for 2019–2021 show the following trends: overall, Ukraine recorded a slight decrease of 0.98% in the total number of employees, from 9145513 in 2019 to 9056059 in 2021. Odesa Oblast recorded a slight decrease of 0.53% in the total number

of employees in enterprises. At the same time, there is an increase of 2.86% at enterprises and a decrease of 6.51% at individual entrepreneurs.

Table 9

Number of employees at business entities in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	Total	Enterprises		Individual Entrepreneurs (IEs)	
	persons	persons	%	persons	%
2019					
Ukraine	9145513	6535237	100.0	2610276	100.0
<i>Odesa Oblast</i>	468318	299178	4.6	169140	6.5
2020					
Ukraine	9057014	6491257	100.0	2565757	100.0
<i>Odesa Oblast</i>	469232	305545	4.7	163687	6.4
2021					
Ukraine	9056059	6511591	100.0	2544468	100.0
<i>Odesa Oblast</i>	465858	307728	4.7	158130	6.2

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Table 10 shows the dynamics of the average monthly salary of full-time employees in the Odesa Oblast for the period 2019–2021. This data is important for assessing the socio-economic situation of the region and its employees, as it shows the trends in wages and their impact on the lives of people in the region.

Table 10

Average monthly salary of full-time employees in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	2019		2020		2021	
	UAH	in % to previous year	UAH	in % to previous year	UAH	in % to previous year
Ukraine	10497	118.4	11591	110.4	14014	120.9
<i>Odesa Oblast</i>	9246	115.4	10336	111.8	12326	119.3

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Over the past three years, there has been a general upward trend in the average monthly salary of full-time employees at the Ukrainian level. At the national level, the salary increased from 10,4 thousand UAH in 2019 to 14 thousand UAH in 2021, which is an increase of 33.5%. In Odesa Oblast the figure will increase by 33.31%: from 9.2 thousand UAH to 12,3 thousand UAH. Such trends indicate a steady increase in wages, which may indicate some improvement in the economic situation.

Table 11 shows labour costs, which are a key factor in determining the effectiveness of companies' financial policies.

Table 11

Labour costs at enterprises in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	Total	Large enterprises		Medium enterprises		Small enterprises	
	billion UAH	billion UAH	%	billion UAH	%	billion UAH	%
2019							
Ukraine	747,0	284,6	38.1	341,0	45.6	121,4	16.3
<i>Odesa Oblast</i>	27,4	5,3	19.4	15,0	55.0	7,0	25.6
2020							
Ukraine	820,0	299,1	36.5	383,7	46.8	137,1	16.7
<i>Odesa Oblast</i>	31,4	6,0	19,2	17,2	54.9	8,1	25.9
2021							
Ukraine	965,6	358,9	37.2	458,0	47.4	148,7	15.4
<i>Odesa Oblast</i>	35,9	6,6	18.3	20,5	57.2	8,8	24.5

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Development of productive potential and regional economy

Over the past three years, labour costs in Ukraine increased by 29.26%, as this figure increased from 747 billion UAH in 2019 to 965,6 billion UAH in 2021. In general, large enterprises have shown a stable trend of increasing labour costs over the past three years, from 284,6 billion UAH to 358,9 billion UAH, which corresponds to an increase of 26.11%. Small and medium-sized enterprises also experienced a slight increase in expenditure, by 34.31% and 22.49% respectively. In Odesa Oblast, the changes were slightly smaller, but labour costs also increased by 31.02%.

Table 12 shows the wage indices for three years, which will allow to assess the growth or decline in wages over this period and their impact on the region's economy.

Table 12

Wage indices in Odesa Oblast, as a percentage of the previous year, 2019–2021

Region	2019	2020	2021
	%	%	%
Ukraine	109.8	107.4	110.5
<i>Odesa Oblast</i>	107.4	109.5	108.6

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

There has been a stable and moderate increase in wages for three years. In Ukraine as a whole, the index increased from 109.8% in 2019 to 110.5% in 2021. The growth was also observed in Odesa Oblast. These indicators show a certain positive trend.

Table 13 contains data on wage arrears in Ukraine and Odesa Oblast.

Table 13

The amount of wage arrears in Odesa Oblast, 2017–2021

Region	2017	2018	2019	2020	2021
	million UAH	million UAH	million UAH	million UAH	million UAH
Ukraine	1,7	2,3	2,6	3,03	3,1
<i>Odesa Oblast</i>	47,9	48,5	63,6	47,3	83,5

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Over the past five years, there have been different trends in wage arrears in Ukraine. Ukraine as a whole experienced a steady increase in this amount from 1,7 million UAH in 2017 to 3,1 million UAH in 2021 (a total change of +75.14%). Odesa Oblast, although characterised by slight fluctuations, experienced an increase from 47,9 million UAH in 2017 to 83,5 million UAH in 2021.

Below is the data on the financial results before taxation of enterprises in Odesa Oblast for 2019–2021 (Table 14), which will allow determining the level of their sustainability over this period.

Table 14

Financial results before taxation of enterprises of Odesa Oblast, 2019–2021

Region	Loss before taxation	Profitable enterprises		Unprofitable enterprises	
	million UAH	million UAH	%	million UAH	%
2019					
Ukraine	134734,3	673978,8	71.4	539244,5	28.6
<i>Odesa Oblast</i>	-5232,7	21274,2	67.6	26506,9	32.4
2020					
Ukraine	1034012,8	1266456,3	73.3	232443,5	26.7
<i>Odesa Oblast</i>	29340,5	36475,3	72.0	7134,8	28.0
2021					
Ukraine	-216594,8	724687,6	66.1	941282,4	33.9
<i>Odesa Oblast</i>	-12614,9	26607,9	63.8	39222,8	36.2

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Over the three years, the pre-tax financial result showed some instability. Ukraine experienced a significant decrease in this indicator, with a negative result of 216,5 million UAH in 2021, compared to a positive result of 134,7 million UAH in 2019 (a decrease of 260.76%). As for the number of profitable enterprises, Ukraine and the regions show an upward trend in this indicator. In 2019, Ukraine had 71.4% of enterprises with a profit, which decreased to 66.1% in 2021. The largest share of enterprises with a loss in 2021 will be in Odesa Oblast – 36.2%.

Table 15 shows the volumes of products sold by business entities in 2019–2021 to assess the economic activity of Odesa Oblast.

Table 15

Volume of products sold by business entities in Odesa Oblast, 2019–2021

Region	Total		Enterprises		Individual Entrepreneurs (IEs)	
	billion UAH	billion UAH	%	billion UAH	%	
2019						
Ukraine	10725,4	9841,1	100.0	884,4	100.0	
<i>Odesa Oblast</i>	447,7	393,7	4.0	54,0	6.1	
2020						
Ukraine	11285,6	10273,2	100.0	1012,4	100.0	
<i>Odesa Oblast</i>	515,5	454,3	4.4	61,2	6.0	
2021						
Ukraine	15240,1	13867,0	100.0	1373,0	100.0	
<i>Odesa Oblast</i>	670,6	585,5	4.2	85,2	6.2	

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

Over the past three years, there has been a steady positive trend in sales growth in Ukraine. The total volume of products in Ukraine increased by an impressive 42.09% during this period. Ukraine showed an increase in sales from 10725,4 billion UAH in 2019 to 15240,1 billion UAH in 2021. Odesa Oblast showed a significant increase in turnover, namely by 49.79%. These positive trends indicate a general upturn in production and economic development in the region during this period.

Data on household revenues and expenditures for 2019–2021 are summarised in Table 16. Over the three years, Ukraine as a whole increased revenues from 3744,06 billion UAH in 2019 to 4863,52 billion UAH in 2021, an increase of 29.90%, and increased expenditures from 3756,52 billion UAH to 4855,87 billion UAH, an increase of 29.27% over this period. Odesa Oblast also experienced similar growth, with income increasing by 31.37% and expenditure by 29.66%. This positive growth in personal income and expenditure is evidence of the economic development of the regions and the improvement in the standard of living in them.

Table 16

Income (I) and expenditures (E) of the population of Odesa Oblast, billion UAH 2019–2021

Region	2019		2020		2021	
	I	E	I	E	I	E
Ukraine	3744,06	3756,52	4045,19	3981,27	4863,52	4855,87
<i>Odesa Oblast</i>	225,458	244,834	245,164	251,448	296,187	317,461

Source: compiled by the authors on the basis of [16]

The results of the study show that amalgamated territorial hromadas have a significant impact on regional development. At the same time, it should be noted that there are significant threats to balanced regional development. The main roles of amalgamated hromadas in the socio-economic development of Ukrainian regions:

1) *Active participation in security programmes.* Participation in the development and implementation of security programmes is determined by the ability of the hromadas to provide stable living and business conditions that contribute to the economic development of the region.

2) *Participation in decision-making processes.* Involving the hromadas in the allocation of financial resources and the implementation of development projects allows them to set priorities and contribute to the socio-economic development of the region.

3) *Environmental awareness and participation in rehabilitation.* As initiators and participants in environmental rehabilitation projects, Hromadas contributes to sustainable development and reduces negative environmental impacts.

4) *Promoting social inclusion.* Active support for hromadas in the social reintegration of displaced persons and assistance to war victims contributes to social and economic recovery.

5) *Supporting entrepreneurship and small business development.* Initiatives to create and support new businesses, encourage entrepreneurship, contribute to economic growth and create new jobs.

These measures are necessary to restore the region after the hostilities and overcome economic, environmental and social challenges.

Conclusions. The analysis allowed for a detailed study of the functioning of enterprises and hromadas in the Odesa Oblast of Ukraine. It analysed the dynamics of important issues such as employment, environmental sustainability, financial stability and economic development, which require attention for further growth in the region. Negative trends were identified, such as high unemployment and uneven income distribution, which pose challenges to the social stability of the region. Problems in the financial sector, such as wage arrears and corporate financial performance, also require attention.

Areas for further research could include the development of a state strategy to improve financial stability, socio-economic development and environmental sustainability in Odesa Oblast. Hromadas should develop strategic development plans that take into account the needs and priorities of their residents and the opportunities for sustainable growth. These plans should be realistic, specific and reflect the hromadas' vision for the future.

Conservation of natural resources, environmental sustainability and the fight against climate change should also be taken into account. The development of environmental infrastructure, the use of renewable energy sources and the creation of environmental initiatives will help to preserve the natural environment for future generations.

Increasing the effectiveness of hromadas and regional development requires a comprehensive approach and the active participation of all stakeholders. Key elements are the relationship between citizens and businesses, partnership with local authorities, strategic planning, investment in education and innovation, environmental protection and the creation of a favourable business environment.

REFERENCES:

1. Baimuratov M., Kofman B., Bobrovnyk D., Dzeveliuk M., Dzeveliuk A. (2023) Analysis of the Practical Aspects of Local Self-Government in the Context of the Functioning of Territorial Hromadas in Ukraine. *Journal of Law and Sustainable Development*, vol. 11, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i8.1522>
2. Korotich O. B., Kuts Yu. O., Meltyukhova N. M. and others (2018) Institutional support for the development of public power at the local level: a monograph / in general ed. O. B. Korotych, Candidate of State Administration, L. V. Naboki. Kharkiv: HarRI NADU Publishing House "Master", 128 p.
3. Masuda H., Kawakubo S., Okitasari M., Morita K. (2022) Exploring the role of local governments as intermediaries to facilitate partnerships for the Sustainable Development Goals. *Sustainable Cities and Society*, vol. 82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103883>
4. Michelucci F. V., De Marco A. (2017) Smart hromadas inside local governments: a pie in the sky? *International Journal of Public Sector Management*, vol. 30, iss. 1, pp. 2-14. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-03-2016-0059>
5. Semenyuk I., Ivanchenko G., Veslova Ya. (2023) Strategic development of hromadas in the conditions of overcoming military challenges: a project approach. *Economy and society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
6. Ezcurra R., Rios V. (2019) Quality of government and regional resilience in the European Union. Evidence from the Great Recession. *Papers in Regional Science*, vol. 98, is. 3, pp. 1267–1291. DOI: <https://doi.org/10.1111/pirs.12417>
7. Ghobyr I. B., Buj Ju. V., Buj L. V. (2022) Analiz ta tendenciji rozvytku innovacijnoji dijajlnosti promyslovykh pidpryjemstv u Ivano-Frankivskij oblasti Ukrainy [Analysis and Trends in the Development of Innovative Activities of Industrial Enterprises in Ivano-Frankivsk Region of Ukraine]. *Priazovsky Economic Bulletin*, vol. 2, no. 21, pp. 56–61.
8. Hnatkovich O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinskyy V. (2023) Modern approaches to Ukraine's regional development management. *Regional Science Policy & Practice*, vol. 15, is. 1, pp. 108–122. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12641>
9. Nzama L., Moloji T. M., Marx B. (2023) Measures that may assist non-performing municipalities in improving their performance. *Journal of Local Government Research and Innovation*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.4102/jolgr.v4i0.136>
10. Pike A., Rodríguez-Pose A., Tomaney J. (2018) Shifting horizons in local and regional development. *In Transitions in regional economic development*, pp. 82–102.
11. Sachovskiy I. M. (2021) Do pytanj analizu efektyvnosti dijajlnosti siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstv Zhytomyrskoji oblasti [On the analysis of the efficiency of agricultural enterprises in the Zhytomyr region]. *State and regions*, vol. 6, no. 123, pp. 77–83.
12. Sarapina O. A., Stefanovych N. Ja., Pinchuk T. A., Shram T. V. (2023) Analiz dijajlnosti komunalnykh pidpryjemstv ta pidkhody do jikh klasyfikaciji [Analysis of municipal enterprises and approaches to their classification]. *Bulletin of KhNTU*, vol. 2, no. 85, pp. 228–234.

13. Shytikova T. V., Ighnatyshyn M. I. (2020) Ocinka dijalnosti pidprijemstv mist ta raŷoniv Zakarpatskoi oblasti Metodod analizy ijerarkhiŷ [Evaluation of the performance of enterprises in cities and districts of Transcarpathian region by the method of hierarchy analysis]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, no. 1, pp. 3–8.

14. Vávra J., Dlouhá J., Pospíšilová M., Pělucha M., Šindelářová I., Dvořáková Líšková Z., Hartych M., Dlouhý J., Cudlínová E. (2022) Local action groups and sustainable development agenda: case study of regional perspectives from Czechia. *Frontiers in Sustainability*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.846658>

15. Odesa oblast development strategy for 2021–2027. Available at: <https://oda.od.gov.ua/statics>

16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed November 15, 2023).

UDC 332.1

JEL O15, O18, R11

Tetiana Ivanova, Candidate of Economic Sciences, Docent. **Kateryna Petrenko**, Candidate of Economic Sciences, Docent. **Natalia Skorobogatova**, Candidate of Economic Sciences, Docent, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". **The role of hromadas in the socio-economic development of regions (based on the example of Odesa Oblast).**

The article provides a comprehensive analysis of the socio-economic development of hromadas and enterprises in Odesa Oblast in recent years. The financial and economic performance of the enterprises is studied in the context of the economic stability of the region. The main socio-economic indicators of the development of hromadas in Odesa Oblast are analysed: the number of enterprises, the level of employment, remuneration and other financial indicators, with an emphasis on the problems and prospects of development. The paper proposes measures aimed at effectively addressing the problems of security, financial support, environmental rehabilitation, as well as socio-economic stimulation of hromadas and the region as a whole. The study will help to develop further steps to ensure sustainable development of the region and contribute to the formation of management strategies in the context of forecasting further directions of hromadas' development, attracting foreign investment and stimulating innovation.

Key words: hromadas functioning, Odesa Oblast, economic analysis, regional development, development trends, socio-economic development.

УДК 332.1

JEL O15, O18, R11

Іванова Тетяна Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент. **Петренко Катерина Валеріївна**, кандидат економічних наук, доцент. **Скоробогатова Наталя Євгенівна**, кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». **Роль громад у соціально-економічному розвитку регіонів (на прикладі Одеської області).**

У статті проведено комплексний аналіз щодо функціонування громад та бізнесу в Одеській області за попередні роки. Досліджено фінансово-економічні показники діяльності підприємств в Одеській області в контексті економічної стабільності громад та регіону. Проаналізовано наступні основні показники: валовий регіональний продукт, капітальні інвестиції, індекси промислової продукції, обсяги реалізованої продукції, кількість діючих підприємств, кількість неприбуткових організацій, рівень зайнятості та безробіття, кількість зайнятих працівників, заробітну плату, витрати на оплату праці, індекс заробітної плати, заборгованість з виплати заробітної плати, фінансові результати до оподаткування, доходи та витрати населення. Проведений аналіз дозволив визначити ключові проблеми розвитку Одеської області. У контексті знайдених викликів запропоновано заходи, спрямовані на забезпечення ефективного розвитку та подолання існуючих перешкод. Зокрема, визначені пріоритети, такі як безпека, фінансова підтримка, екологічна реабілітація, соціальна підтримка та стимулювання нових робочих місць. Запропоновані заходи не лише дозволять вирішити наявні проблеми Одеської області, а й сприятимуть створенню стратегій управління для сталого розвитку регіону на рівні держави, впровадженню інновацій та привабленню іноземних інвестицій. Також запропоновані заходи сприятимуть відновленню громад Одеської області після воєнних дій та слугуватимуть для подолання проблем у сферах економіки, екології та соціального розвитку. Результати цього дослідження мають практичне значення для місцевих органів влади, громадських організацій та бізнес-середовища, що діють у Одеській області, а також надають можливість для подальшого розвитку регіону та планування стратегій розвитку в майбутньому. Результати аналізу також можуть служити базою для подальших наукових досліджень у цій сфері, сприяючи вдосконаленню методів управління регіональним розвитком та його ефективності. Використання його результатів може сприяти удосконаленню стратегій управління регіональним розвитком та підвищенню його ефективності в майбутньому.

Ключові слова: функціонування громади, Одеська область, економічний аналіз, регіональний розвиток, тенденції розвитку, соціально-економічний розвиток.

THE INFLUENCE OF THE MANAGEMENT ASPECT OF THE INDUSTRIAL PARK FUNCTIONING ON THE IMPLEMENTATION OF REGIONAL COHESION POLICY IN UKRAINE

Oleksandr Laiko*, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Deputy Director for Scientific Work

Kateryna Shatnenko**, Ph.D. in Economics, Senior Researcher
State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches
of the National Academy of Sciences of Ukraine"

*ORCID 0000-0001-7082-0862

**ORCID 0000-0003-0139-7989

© Laiko O., 2024

© Shatnenko K., 2024

Стаття отримана редакцією 09.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 09.01.2024

Introduction. Industrial parks are one of the tools of state policy that ensures economic growth and development of territorial-economic units. In Ukraine, industrial parks have not yet realized their full potential. Most industrial parks face problems with a key element that ensures their proper functioning – the management company. They either do not exist, which technically does not even qualify the area as an industrial park, or they are inefficient. However, management companies have a set of functions, the fulfillment of which makes the industrial park successful. Efficient management companies contribute to attracting investments, revitalizing economic development, and strengthening cohesion of the population in the area where the industrial park is located. Addressing the scientific and applied task of increasing cohesion levels in territorial communities of Ukraine based on creating a foundation for economic development and improving the welfare of the population should become one of the key priorities for preserving the country, recovering from the consequences of war, and laying the groundwork for sustainable development and prosperity.

Analysis of recent research and publications. The issue of enhancing cohesion across various administrative levels and in different aspects is relevant for Ukraine. This issue has been explored in the works of Ukrainian scholars such as B. Burkynskyi, V. Goryachuk, V. Osypov, M. Yezhov and I. Tsynalyevska [1], Ya. Zhalilo [2], T. Liakh, T. Spirina, Y. Kovtun [3]. The issues of interaction between the community and industrial entities located within its territory have been discussed in the recent publications by O. Hahaliuk [4], and M. Melnykova [5]. The direct impact of industrial parks on regional development, as well as the incentives and barriers for eco-industrial parks, are highlighted in the works of the following scholars: M. Petrusenko, B. Burkynskyi, H. Shevchenko, Ye. Baranchenko [6], M. Riabokin, O. Hordei, O. Novytska [7], D. Lazarenko, D. Papuk [8], L. Pron [9]. The issues of environmentally sustainable development of territorial economic systems and regions from the perspective of assessing the level of cohesion have been explored in the works of B. Burkynskyi, V. Goryachuk, and N. Shlafman [10; 11]. The issues of industrial development of regional economic systems, including the formation of integrated network structures, are addressed in the works of M. Yezhov [12].

Objectives of the article. The aim of the research is to identify possible directions of influence of the management company of an industrial park on cohesion in Ukraine. To achieve this goal, the following tasks are set: to assess the effectiveness of management companies of industrial parks in Ukraine and determine the functions of the management company that are capable of generating positive effects in terms of increasing cohesion levels in communities and regions of the country.

The main material of the study. An industrial park (IP) is commonly considered as a driver of economic growth. From an economic standpoint, this perception is justified, as industrial park fosters conditions that stimulate economic activity. Nevertheless, an industrial park does not operate in isolation; its activities have significant external effects on the surrounding territory. The article explores the scientific and applied aspect of the management component of the functioning of an industrial park, which can support such an important territorial characteristic as cohesion. This concept has been most comprehensively elaborated upon due to the EU's cohesion policy. In the research of B. Burkynskyi and V. Goryachuk, cohesion is considered as a social category, however, the key factor that determines it and ensures it on a long-term basis is the economic basis [10]. In her research, I. Tsynalievskaya highlights key characteristics of different directions within the European cohesion policy at various stages of its implementation [13]. While this policy does have certain benchmarks, it remains flexible in identifying key aspects to achieve them. It shapes the notion that the EU should evolve as an integrated territorial entity. Cohesion is understood across three key dimensions: economic, social, and territorial. Overall, the recognition of the importance of cohesion is driven by an understanding of the threat it can pose to economic growth, stability, and security due to disparities in development levels among different countries and regions. Such disparities create significant separation between various territories. Therefore, cohesion involves establishing and strengthening connections among different components of the whole.

In Ukraine, there is a significant disparity in the development levels among its territorial communities and regions [14]. Such disparity poses negative consequences, as it tends to perpetuate itself. Moreover, without interventions to promote development in underdeveloped areas, the backwardness of these territories only deepens over time.

The Law "On Industrial Parks" was enacted in Ukraine in 2012 [15]. However, conditions for their development did not foster increased investment activity. Additionally, considering the formal criteria for industrial parks proposed by UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), among others, it highlights the existence of a single management organization [16]. The Law on Industrial Parks outlines the formation of an industrial park alongside a management company, stipulating that if the initiator fails to select one within two years, the industrial park must be dissolved.

The performance of management companies is notably evident in their ability to attract residents, particularly those interested in joining industrial parks. According to the law, if no economic activities are conducted by participants (business entities registered within the industrial park and engaged in activities specified by law) for three consecutive years, the industrial park must be dissolved.

Research on the existence of management companies in Ukrainian industrial parks and their effectiveness can be conducted based on data from the Register of Industrial Parks maintained by the Ministry of Economy of Ukraine. In 2023, the Register was updated on May 6, 2023. At that time, the Register of Industrial Parks indicated that only 2 industrial parks had participants who demonstrated economic activity for a minimum of 3 years. Therefore, according to the law, at least 40 industrial parks fall under liquidation. When considering the effectiveness of the management companies in these industrial parks, it is revealed that out of the 40 industrial parks, 20 already had management companies by 2019. This indicates the formal nature of their existence and the actual lack of impact on the development of the industrial park.

Based on the data from the Register of Industrial Parks of Ukraine, the effectiveness of the management component of industrial parks can be analyzed. [17]. Their performance is primarily reflected in the presence of residents, including participants and other economic entities. This is appropriate for achieving the purpose of the study which is to identify the impact on cohesion. The activities of the management company should be considered in terms of creating favorable conditions for economic activity in general, not just for the participants of the industrial park. Other economic entities, although they may not be exclusively registered within the industrial park territory and operate in different sectors than those envisaged by the industrial park, still exert influence on the cohesion of the territory through positive external effects of their economic activities.

In the Register of Industrial Parks in Ukraine, there are 18 industrial parks with established residents, which is relatively low compared to the total of 61 industrial parks listed. Two industrial parks created in 2021 and 2022 are yet to have management companies selected. The number of residents is a necessary but not sufficient criterion for assessing the effectiveness of a management company. For instance, while one resident of the industrial park "Zhytomyr-East" is LLC "Zhytomyr Furniture Factory", one of the residents of the industrial park "Bila Tserkva" is LLC "New Post" (postal services). These types of activities have different impacts on the region's economy and, consequently, on cohesion, given that postal services represent auxiliary business-

es, while furniture manufacturing is a primary activity for industrial parks. There are several industrial parks with the highest number of residents: the "Pavlograd" industrial park had 5 residents, although they operated from 2017 to 2020; IP "Kalush Industrial HUB" has 9 residents, although this industrial park does not have a management company. This can be explained by the fact that "Kalush Industrial HUB" was initiated when investors were already interested in it. Overall, these modest results in the development of industrial parks confirm the thesis that Ukrainian industrial parks are still in the early stages of their development. Therefore, at the moment, there is no significant impact on territorial cohesion. However, there are some serious issues with the inefficiency of management companies in Ukrainian industrial parks.

The efficiency of management is highlighted as a separate aspect of industrial park effectiveness in the UNIDO guidelines for eco-industrial parks [18]. The management entity oversees the operations of the industrial park, facilitating optimal conditions for its residents while also serving as a mediator in dealings with various stakeholders. In Ukraine, it is legislatively stipulated that the management company must be a legal entity of any organizational and legal form. At present, most management companies are organized as limited liability companies (LLCs). Moreover, among industrial parks residents, five IPs are managed by municipal enterprises, while one industrial park operates under the management of a state enterprise. According to official data on the results of attracting residents to industrial parks in Ukraine, the organizational form of the management company currently does not have significant impact.

Ukrainian legislation lacks a comprehensive list of functions for the management company. Among the main obligations of it are the management of the movable and immovable property of the industrial park in accordance with the current legislation; creating conditions for residents to access production infrastructure; obtaining documents from various government bodies allowing for the construction of objects for production purposes and supporting the economic activities of residents; as well as representing the interests of participants of the industrial park in relations with various entities (including government authorities). These functions may also be supplemented by the initiator of the industrial park's establishment and specified in the agreement governing the creation and operation of the industrial park, which is concluded with the management company.

The table below outlines the functions of the industrial park's management company, aimed at enhancing the efficiency of the regional system by fostering population cohesion through positive impacts on employment, investment attraction, and import substitution.

The outcome of the economic activities conducted by the residents of the industrial park is the increase in the GRP (Gross Regional Product) per capita.

Moreover, the expansion of economic activities leads to increased employment levels, consequently mitigating issues associated with unemployment such as crime escalation, antisocial behavior, social tensions, and brain drain. Additionally, there will be an increase in per capita income. This aspect has the most significant impact on the cohesion of the population. In particular, Romanian researchers, based on an analysis of data spanning 15 years (from 1998 to 2013) regarding per capita income in urban and rural areas, as well as GDP per capita in Romania, noted that the share of average annual household income in the GDP per capita structure decreased from 55.5% to 34.4% on average. Meanwhile, during this period, GDP per capita increased by more than 4 times, while household income grew by 2.6 times. Further investigation by researchers revealed that wages experienced the least growth compared to other income sources [19]. This indicates that while there is an overall economic growth, it is accompanied by economic inequality. Indeed, the economic activity growth within the industrial park may have limited impact on the welfare of local residents, as community administrations and management companies often fail to leverage their authority to incentivize investments in human development. Typically, agreements with industrial park residents in Ukraine lack requirements for mandatory investments in on-site business development and ensuring decent wages for employees. Therefore, residents of industrial parks have the opportunity to maintain low wage levels in order to save costs. While in areas with cheap labour, this may become their competitive advantage, for the further development of the industrial park, maintaining low wages will be a limiting factor. Consequently, these low wages incentivize workforce migration to areas offering better prospects. This is particularly relevant for Ukraine amidst the current realities of mass relocation due to the war and emigration.

Therefore, to enhance cohesion, it is beneficial to include in contracts between the management company and residents a requirement for wages to exceed a certain level (usually not below the regional average income level). Creating employment opportunities under these conditions will not exacerbate the issue of income inequality, which significantly undermines social cohesion.

Functions of the industrial park management company contributing to cohesion in regional economic systems

Function	Economic Consequences	Impact on Cohesion
Providing land plots for lease to small and medium-sized enterprises	The growth of small and medium-sized businesses	Expanding opportunities for community members to launch and develop their own businesses.
Ensuring the provision of adequate services necessary for the effective production activities of residents	Expanding production capacities and enhancing employment opportunities	Closing the gap in GRP per capita compared to the most economically advanced regions
Fostering linkages between producers and consumers, both within the industrial park and beyond its borders	Reducing transaction costs, fostering industrial symbiosis to enhance resource efficiency	Formation of a production system characterized by adaptability and resilience. Stimulating interregional economic exchange and moderate import substitution.
Negotiating contracts with industrial park residents that outline measures to tackle local challenges and prevent the occurrence of new issues	Fostering sustainable economic growth	Formation of an inclusive community, reducing inequality and promoting environmental sustainability
Fostering collaboration with research and development institutions, promoting innovation initiatives	Producing competitive goods while encouraging innovation efforts	Supporting the operation of the national innovation system (integration of business and science)
Establishing connections with educational institutions and other entities that contribute to the formation of a skilled workforce	Increasing labour productivity and enhancing the competitiveness of the workforce in the labour market	Fulfilling people's potential, promoting effective employment
Encouraging investment in supporting social infrastructure	Ensuring favorable living conditions for the workforce, preserving labour potential	Ensuring decent living and working conditions, reducing illness rates, and increasing life expectancy
Engagement in community initiatives	Facilitating the reduction and elimination of barriers to business growth, enhancing the investment environment	Protecting citizens' interests and fostering democracy

Source: compiled by the authors

The low income of the population suppresses mental health, which is caused by constant stress associated with insufficient satisfaction of basic needs, further exacerbated by the negative impact of military actions. There is a body of research that reveals the correlation between the quality of life of individuals and their psychological well-being, which in turn affects the potential for improving their quality of life [20]. N. Barker and a team of researchers demonstrated through their work with impoverished communities in Ghana, that a 12-week therapy program resulted in improvements in cognitive abilities and mental well-being among individuals, ultimately leading to a better perception of their economic status in the short term [21]. These findings are also significant in the context of studying social cohesion. Anxiety and feelings of oppression lead to social inertia among individuals, as their mental resources are consumed by immediate survival concerns, leaving little capacity for civic awareness and engagement. This also affects social cohesion. Furthermore, individuals lack the energy and resources to enhance their qualifications or explore avenues for more effective utilization of their abilities. While initial economic opportunities are crucial, maintaining good health is equally vital for improving overall quality of life. Low incomes act as a limiting factor for social cohesion. Ukraine is classified as a low-income country, and as a consequence of the war, there has also been a significant increase in poverty [22]. Therefore, the mentioned threats to cohesion in Ukraine are highly relevant.

As incomes increase, there is a rise in revenues to both local and state budgets. These funds can also be allocated towards initiatives that foster social cohesion within communities and the country as a whole. If, due to economic activity in the industrial park, the volume of exports increases, it contributes to improving the trade balance and also mitigates the impact of destabilizing factors in the financial market. This leads to an enhancement of market conditions and, consequently, supports economic cohesion.

The Law of Ukraine "On Industrial Parks" stipulates that in the agreement for conducting economic activities between the management company and the business entity, there should be a provision stating that pref-

erence in employment should be given to residents of communities where this industrial park is located. This provision of the agreement is favorable for fostering community cohesion, as it initiates positive effects from increased local employment. Since an industrial park is a territorial entity, the inclusion of residents from the community where it is located is justified.

Each territory has its own peculiarities and development risks. Therefore, the management company must ensure that the operation of the industrial park does not exacerbate the situation. This primarily concerns the issue of environmental preservation, sustainable use of natural resources, and adaptation to climate change. This problem is so pressing that it is given top priority in the concept of eco-industrial parks. UNIDO, in collaboration with the Swiss government, funds the Global Eco-Industrial Parks Programme (GEIPP), including initiatives in Ukraine. Therefore, there is currently a strong incentive to promote the transformation of industrial parks into eco-industrial parks.

In accordance with the cohesion concept, which emphasizes the expansion of opportunities for individuals to fulfill their potential, special emphasis should be placed on education. In Ukraine, among the key challenges in the labour market is the mismatch between the demand for skilled labour and the available workforce [23]. The management company is responsible for facilitating the implementation of the industrial park concept, monitoring its development. Consequently, it possesses information regarding the workforce needs of the industrial park's residents. Establishing relationships with local educational institutions and research facilities is beneficial for shaping a relevant educational program for needed specialties, thereby aligning the workforce structure with the demand for it. As a result, individuals with relevant education can effectively pursue careers in their respective fields. Moreover, leveraging this information, the management company can facilitate the integration of science and business, creating favorable conditions for innovation.

The development of an industrial park requires robust road infrastructure. For example, the EU's cohesion policy includes among its five objectives: "A more connected Europe by enhancing mobility". The transportation system should ensure access to various business locations for people, effectively uniting them into a cohesive network [24; 25]. Hence, the efforts made by the management company to support and develop high-quality transportation routes directly contribute to fostering territorial cohesion. Engaging residents of the industrial park in supporting local social infrastructure is a justified practice for management companies. High-quality social infrastructure not only guarantees satisfactory living conditions for the population but also promotes workforce sustainability, enhances labour productivity, and diminishes people's incentive for migration to other regions.

Civic associations are vital institutions within civil society. They serve to address society's need for safeguarding the rights and freedoms of individuals across diverse spheres. Citizens' engagement in these non-governmental organizations will be more robust if they wield real influence. This is crucial for the advancement of democracy in Ukraine. Participation in civic associations is a reflection of social unity, fueled by citizens' aspiration to enhance people's lives [26]. The interaction between the management company and civic associations will have a beneficial impact on both enhancing the effectiveness of these associations and promoting the interests of industrial park residents. This will be achieved through public oversight of legal compliance and efforts to overcome barriers to economic development.

Management companies, through their leverage, can facilitate the integration of the industrial park into the local, national, and international networks. The level of this integration, in turn, influences the performance of the industrial park and its growth potential.

Conclusions. Industrial parks can serve as invaluable tools for Ukraine's recovery and for enhancing the cohesion of its population. The management company is an essential part of the industrial park. It possesses specific primary functions outlined by legislation and may also undertake supplementary roles aimed at fostering both the development of the industrial park and the support of community cohesion. An analysis of the development status of industrial parks in Ukraine indicates that management companies demonstrate relatively low performance in fulfilling their primary function of attracting residents. Moreover, the organizational and legal structure of the management company does not significantly impact the current development of industrial parks in Ukraine. Therefore, at this stage, it is challenging to trace the influence of management companies on cohesion.

The exploration of various functions of management companies has revealed their potential to foster cohesion. This includes the external impacts arising from their direct economic activities within the industrial park, as well as the agreement terms established with industrial park residents.

The primary function of the management company, which is to establish favorable business conditions, lays the groundwork for the development of the industrial park. Consequently, increases in employment and income directly impact the cohesion of the population. The management company can implement measures to ensure a more inclusive distribution of income generated by economic growth. This reduces social tensions and creates greater opportunities for improving people's quality of life.

Given that the management company has the authority to allocate land plots within the industrial park on competitive terms, this enables the development of local small and medium-sized businesses. Acting as a mediator between the industrial park's residents and other entities outside the industrial park generates positive economic outcomes by reducing transaction costs, fostering reliable production linkages, promoting production clustering, and facilitating industrial symbiosis. The management company plays a significant role in implementing eco-industrial park principles for sustainable development, which is also crucial for supporting cohesion.

Collaboration with educational and scientific research institutions can serve as a foundation for the creation and implementation of innovations, as well as for the utilization of acquired skills by the workforce. Involvement in supporting local social infrastructure is beneficial both in terms of improving workforce productivity and enhancing the demographic situation within the community.

Given the management company's responsibility to advocate for and protect the interests of industrial park residents, active civic engagement and participation in public oversight are essential. These initiatives not only contribute to fostering a favorable investment environment in the region but also promote transparency and accountability.

The findings of this study can be valuable for the initiators of industrial park creation in formulating the terms of the competition for selecting the management company. The identified ways of the management company's influence on cohesion can be incorporated into the agreement for the creation and operation of the industrial park, which is negotiated between the initiator of the industrial park and the management company.

Further research could be conducted based on the identification of external effects from successful case studies of industrial parks in Ukraine. Furthermore, to assess the impact of management companies of industrial parks on cohesion, indicators can be developed based on predefined directions of their influence as outlined in the study.

REFERENCES:

1. Yezhov M. B. & Tsynalievskaya I. A. (2022) Mechanisms and instruments for promoting of intermunicipal economic cooperation in territorial communities of Ukraine. *Regional aspects of productive forces development of Ukraine*, no. 26, pp. 28–40. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2021.26.028>
2. Zhalilo Ya. A. (2020) *Priority "United country" in terms of regional strategies*. Ukrainian Independent Center for Political Studies. Available at: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/Regioplatt.pdf>
3. Liakh T., Spirina T. & Kovtun Y. (2023) Rozvytok sotsial'noyi zhurtovanosti terytorial'noyi hromady [Development of social cohesion in the territorial community]. *Vvichlyvist. Humanitas*, no. 3, pp. 53–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.7>
4. Hahaliuk O. (2023) Determination of synergic interaction possibilities and construction of a strategic development map of the "industrial enterprise – united territorial community" system in the context of the germinative vectors of development implementation. *Socio-Economic Problems and the State*, no. 28 (1), pp. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.079>
5. Melnykova M. (2022) Promyslovyi symbioz v umovakh povoiennoho vidnovlennia ekonomiky mista [Industrial symbiosis in the conditions of post-war recovery economy of the city]. *Economy and society*, vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-106>
6. Petrushenko M., Burkynskyi B., Shevchenko H. & Baranchenko Ye. (2021) Towards sustainable development in a transition economy: The case of eco-industrial parks in Ukraine. *Environmental Economics*, no. 12(1), pp. 149–164. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.12\(1\).2021.13](https://doi.org/10.21511/ee.12(1).2021.13)
7. Ryabokin M. V., Hordei O. D. & Novytska O. V. (April 18-21, 2023) Rol industrialnykh parkiv u rozvytku finansovoi spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad [The contribution of industrial parks to the development of financial capacity in territorial communities]. *The 15th International scientific and practical conference "The main directions of the development of scientific research"*. Helsinki, Finland. *International Science Group*, pp. 113–115.
8. Lazarenko D., Papuk D. (2022) Pidtrymka rozvytku eko-industrialnykh parkiv v umovakh relokatsii ta yevrointehratsii biznes-protseviv [Support for the Development of Eco-Industrial parks in Conditions of Relocation and European Integration of Business Processes]. *Economic Herald of Donbas*, no. 3 (69), pp. 27–30. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-27-30](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-27-30)
9. Pron L. (2023) Eko-industrialni parky yak instrument investytsiinoho rozvytku rehionu [Eco-Industrial Parks as a Tool for Investment Development of the Region]. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, no. 6 (20). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-208-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-208-217)

10. Burkynskiy B., Bis J., Prokopiuk A. & Goryachuk V. (2023) Business Productivity Assessment: Concepts and Methods. In A. Rzepka (Ed.), *Innovation in the Digital Economy: New Approaches to Management for Industry 5.0*. (1st ed., pp. 160–178). London, New York: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003384311>
11. Burkynskiy B., Goryachuk V. & Shlafman N. (2021) Assessment of the socio-economic and environmental development of a region: A result-oriented approach. *Problems and Perspectives in Management*, no. 19 (2), pp. 40–56. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.04)
12. Yezhov M. B. & Kolodinskiy S. B. (2020) Network models of regional economic systems. *Economic innovations*, no. 22(2(75)), pp. 34–39. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.2\(75\).34-39](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.2(75).34-39)
13. Tsynalievskaya I. (2023) Conceptual foundations of EU cohesion policy formation: lessons for Ukraine. In N. Letunovska, L. Saher, A. Rosokhata (Eds.). *The EU Cohesion policy and healthy national development: Management and promotion in Ukraine*: monograph (pp. 16-40). Centre of Sociological Research, Szczecin.
14. Storonyanska I. & Benovska L. (2018) Prostorovi asymetrii ekonomichnoho rozvytku v umovakh administrativno-finansovoi detsentralizatsii [Spatial Asymmetries of Economic Development in Conditions of Administrative and Financial Decentralization]. *Economy of Ukraine*, no. 2, pp. 50–64. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_2_5
15. The Law of Ukraine "On Industrial Parks" dated June 21, 2012. No. 5018-VI. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#doc_info
16. UNIDO (2019) International Guidelines for Industrial Parks. Vienna International Centre. Available at: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/International_Guidelines_for_Industrial_Parks.pdf
17. Register of Industrial Parks in Ukraine (2023). Available at: <https://data.gov.ua/dataset/8206ed0c-5911-4b88-9c7f-56c6fcd08660>
18. UNIDO (2017) Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks. Available at: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-10/UNIDO%20Eco-Industrial%20Park%20Handbook_English.pdf
19. Chivu L., Ciutacu C. & Georgescu L. (2015) Household Income in Romania. A Challenge to Economic and Social Cohesion. *Procedia Economics and Finance*, no. 22, pp. 398–401. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00310-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00310-X)
20. Macintyre A., Ferris D., Gonçalves B. & Quinn N. (2018) What has economics got to do with it? The impact of socioeconomic factors on mental health and the case for collective action. *Palgrave Communications*, no. 4 (1), pp. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-018-0063-2>
21. Barker N., Gharad B., Karlan D., Ofori-Atta A., & Udry C. (2022) Cognitive Behavioral Therapy among Ghana's Rural Poor Is Effective Regardless of Baseline Mental Distress. *American Economic Review: Insights*, no. 4 (4), pp. 527–545. DOI: <https://doi.org/10.1257/aeri.20210612>
22. Koziuk V., Kremez A. (2023) Dyferentsiatsiia nerivnosti rozpodilu dokhodiv naseleennia Ukrainy u voiennyi i po-voiennyi period [Differentiation of income distribution in the population of Ukraine during the war and post-war period]. *Innovation and Sustainability*, no. (1), pp. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.64.71>
23. Sudakov M. & Lisohor L. (2023) Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy [Labour Market of Ukraine 2022–2023: Status, Trends, and Prospects]. State Employment Service of Ukraine, Federation of Employers of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine, European Bank for Reconstruction and Development, International Solidarity Fund (Solidarity Fund PL). Available at: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf
24. European Union (2022) Eighth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion. Cohesion in Europe towards 2050. DOI: <https://doi.org/10.2776/624081>
25. Medeiros E., Zaucha J. & Ciolek D. (2023) Measuring territorial cohesion trends in Europe: a correlation with EU Cohesion Policy. *European Planning Studies*, no. 31(9), pp. 1868–1884. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2143713>
26. Yevdokymova I. & Vitkovska I. (2018) Tendentsii rozvytku hromadskykh orhanizatsii u suchasni Ukraini [Trends in the development of civil organizations in contemporary Ukraine]. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: Sociological Studies of Contemporary Society: Methodology, Theory, Methods*, no. 41, pp. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2227-6521-2018-41-07>

UDC 334.025

JEL O180

Oleksandr Laiko, Dr. Econ. Sciences, Professor, Deputy Director for Scientific Work. **Kateryna Shatnenko**, PhD in Economics, Senior Researcher, State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine". **The influence of the management aspect of the industrial park functioning on the implementation of regional cohesion policy in Ukraine.**

The aim of the study is to identify potential ways in which the management company of an industrial park can influence cohesion in Ukraine. The research is based on materials from UNIDO regarding industrial parks, EU materials on cohesion, Ukrainian legislation, and the works of both Ukrainian and foreign scholars. The analysis of the development status of industrial parks in Ukraine indicates that management companies demonstrate rather low performance in fulfilling their primary function of attracting residents. Furthermore, the organizational and legal structure of the management company appears to have little significant impact, as similar low performance is observed across various forms. At this point, it's quite hard to track the impact of management companies on cohesion.

The examination of various potential functions of management companies has revealed their capacity to contribute to cohesion. This applies to both the external effects stemming directly from economic activities within the industrial park and the potential terms of agreement between the management company and the industrial park residents.

Key words: economic cohesion, social cohesion, territorial cohesion, industrial parks, management company, industrial park residents, agreement for the creation and operation of the industrial park.

УДК 334.025

JEL O180

Лайко Олександр Іванович, доктор економічних наук, професор, заступник директора з наукової роботи. **Шатненко Катерина Олегівна**, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України». **Вплив управлінського аспекту функціонування індустріального парку на реалізацію регіональної політики згуртованості в Україні.**

У зв'язку з потребою у відновленні економіки України зріс інтерес до такого інструменту економічної політики як індустріальні парки. Зараз індустріальні парки в Україні ще не функціонують повною мірою, адже більшість індустріальних парків мають проблеми з ключовим елементом, який формує індустріальний парк – керуючою компанією. Вони або відсутні, що навіть формально не дає вважати індустріальний парк індустріальним парком, або є неефективними. При цьому керуючі компанії мають ряд функцій, виконання яких робить індустріальний парк успішним. Вони сприяють посиленню згуртованості території, на якій він знаходиться. Вирішення проблеми згуртованості територій України має стати стратегічною метою для збереження країни, її відновлення від наслідків війни та формування основи для процвітання. Метою дослідження є встановлення можливих напрямів впливу керуючої компанії індустріального парку на згуртованість в Україні. Аналіз стану розвитку індустріальних парків в Україні свідчить про те, що керуючі компанії демонструють досить низькі результати у виконанні своєї основної функції – залучення резидентів, інвесторів, здатних залучити суттєві обсяги капіталу для забезпечення розвитку території та сприяння згуртованості. При цьому організаційно-правова форма керуючої компанії не має суттєвого значення, адже результати однаково низькі у різних форм. На даному етапі досить складно прослідкувати вплив керуючих компаній на згуртованість. Керуючі компанії через свої важелі впливу можуть сприяти інтеграції індустріального парку у місцеву, національну та міжнародну систему відносин. Рівень цієї інтеграції в свою чергу впливає і на результативність індустріального парку, потенціал його розвитку. Керуюча компанія може здійснювати заходи для більш інклюзивного розподілу доходів від економічного зростання, що генерується індустріальним парком. Це зменшує соціальну напруженість та створює більше можливостей для покращення якості життя населення. Керуюча компанія також має значну роль у запровадженні принципів еко-індустріального парку для сталого розвитку, що також є важливим для підтримки згуртованості. Огляд різних можливих функцій керуючих компаній показав наявність потенціалу їх впливу на підвищення згуртованості. Це стосується як зовнішніх ефектів від безпосередньо налагодження господарської діяльності в межах індустріального парку, так і можливих умов договору керуючої компанії з резидентами індустріального парку. Здобуті результати є корисними для ініціаторів створення індустріального парку для формулювання умов конкурсу з вибору керуючої компанії. Виділені напрями впливу керуючої компанії на згуртованість можуть стати положеннями договору про створення та функціонування індустріального парку, який укладається між ініціатором створення індустріального парку та керуючою компанією.

Ключові слова: економічна згуртованість, соціальна згуртованість, територіальна згуртованість, індустріальні парки, керуюча компанія, резиденти індустріального парку, договір про створення та функціонування індустріального парку.

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

UDC 658.8
JEL M31

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3308

EVOLUTION OF RESEARCH STREAMS IN THE DOMAIN OF OMNICHANNEL IN MARKETING MANAGEMENT

Iryna Zhalinska*, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Postgraduate
Zhytomyr Polytechnic State University

ORCID 0000-0003-1054-7803

© Zhalinska I., 2024

*Стаття отримана редакцією 16.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 16.01.2024*

Introduction. The term "omnichannel" has emerged regarding a brand-new nature of the interaction between consumers and companies/brands. It implies the integration of offline and online channels properly and effectively in marketing management. It is worth noting that dynamic transformations have been becoming a permanent characteristic of this interaction. For instance, the online environment has gradually been evolving into a much more complex digital environment – the Metaverse, which, among others, will significantly affect the business conditions and, in turn, the ways and means of interaction between consumers and companies/brands. Another important feature is the penetration of integrated online-offline interaction in almost all types of economic activity. It could not but influence marketing management in both practical and theoretical aspects. Therefore, this requires a review of the current approaches that are nowadays on focus of scientific research in the domain of omnichannel.

Analysis of recent research and publications. It is logical, that initial studies primarily concerned the retailing, and the effects of digitalization and ICT [1], which led to a change in retail business models [2; 3] and a shift in the scientific focus towards the study of consumer behavior and motivation [4; 5], as well as the profitability of retailing [6].

Although omnichannel is a relatively new phenomenon, one can find sufficient studies devoted to the analysis of its development. For instance, Furquim, T.S.G., et al. summarized the studies that concern the omnichannel retail purchase journey where the main themes within three main stages of the journey are outlined [7]. Some studies refer to the emergence of omnichannel retail as a result of the evolution of a multi-channel environment [8].

The phenomenon of omnichannel is considered in both aspects – management and marketing. Scientists consider omnichannel management, the basis of which is omnichannel customer experience (CX), determining its connection with relevant disciplines, leading scientists and institutions, modern research directions, in particular from the point of view of the consumer and the company, as well as future research directions [9]. In the aspect of omnichannel marketing, the main challenges that prevent its full implementation have been carried out [10].

In recent years, researchers have been trying to present a conceptual model of omnichannel retail where they offer, for instance, Iglesias-Pradas, S. and Acquila-Natale, E. provide integrative views (from both customer and retailer perspectives), where the central notion is channel integration [11]. Lehrer, Ch., and Trenz, M. propose the definition of an omnichannel business in the aspects of exploiting integrated processes and information systems to realize a seamless and consistent CX across a plenitude of digital and physical channels [12].

There is another important scientific trend in omnichannel research to be considered. Although the omnichannel focus is still on retailing, the implementation of omnichannel in different economic activities has started to be explored. For instance, the tourism and hospitality industry [13], banking [14], and healthcare [15] have appeared in scientific streams dedicated to the domain of omnichannel.

Given quite significant challenges that omnichannel research has recently faced, namely new fields of implementation, dynamic transformations of the digital environment, etc., the development of a theoretical background for further omnichannel research is required. The initial prerequisite for this is to outline the current streams and identify relevant areas of study in the domain of omnichannel.

Objectives of the article. The purpose of the article is to delineate the development of omnichannel research streams via a detailed review of the most cited papers according to the SCOPUS database to form a whole view of the domain in omnichannel research at present.

The main material of the study. For this research, bibliographic data were extracted from the SCOPUS database by searching the keyword "omnichannel" in the title, keywords, and abstracts of papers. The initial search resulted in the extraction of 1169 documents the first one dated from 2004. The next documents appeared in 2013. Given the quite significant lag between publications, the 2004 paper was excluded. The English language of papers and erratum in the category of document type were established as the filter as well. Overall, 1125 papers of different types were extracted from the SCOPUS database dated from 2013 to 2023. Figure 1 presents the dynamics of the number of publications under the research over 2013–2023.

The first papers in the domain of omnichannel appeared in 2013, then there was a steady increase in the number of publications until 2019 when 113 docs were recorded. Later on, the rate of growth slowed down somewhat, and amounted to 246 publications in 2022, and 259 in 2023 respectively. Based on the growth rate, three periods of publication activity in the domain of omnichannel can be distinguished. The first one captures docs published from 2013 to 2015. Their number and/or growth rate are not significant and comprise 34 docs overall. The second one captures docs published from 2016 to 2019. In that period, the growth rate of the number of docs is quite significant – approximately 150 % per year. The period includes 256 docs overall. The last 2020–2023 period embraces the biggest number of docs – 835 and has a low growth rate in the number of publications. The division of research periods enables us to consider scientific trends in each period by examining the most cited papers.

The 2013–2015 period. Despite an insignificant number of papers, there are a few prominent articles in terms of number of citations (Table 1).

The initial topic of this period is connected with competition in the new omnichannel environment that integrates physical and digital channels. The most cited paper considers the competition between online and offline markets, including across products, advantages of operation on both channels, etc. Also, the issues about new technologies are the focus of research, namely the need for channel integration, the impact of mobile technologies, the growing role of social media, the changing role of physical brick-and-mortar stores,

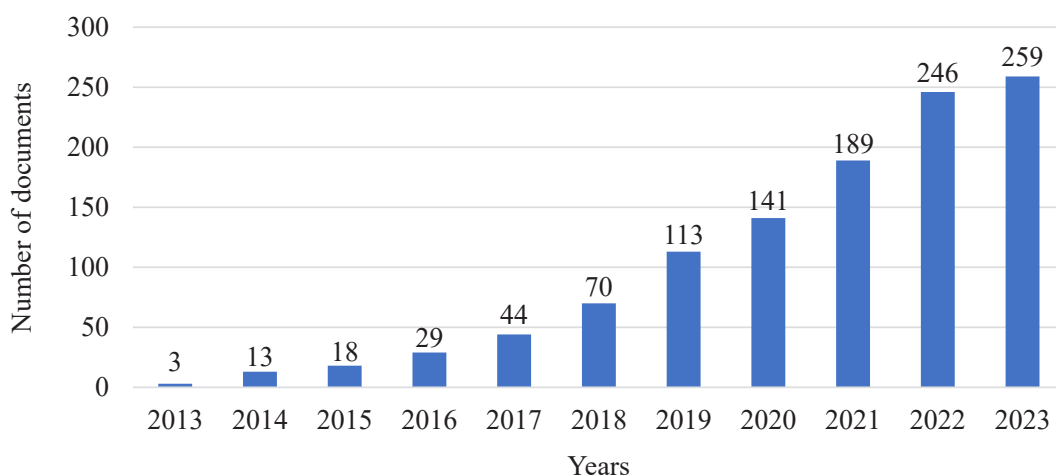


Figure 1. The number of documents in the domain of "omnichannel" by year according to the SCOPUS database

Source: compiled by the author according to the SCOPUS database

The most cited publications in the domain of omnichannel according to the SCOPUS database, 2013–2015

Author(s), Article Title, Source	Year of issue	N Citations
Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., Rahman, M.S. Competing in the age of omnichannel retailing. <i>MIT Sloan Management Review</i>	2013	549
Piotrowicz, W., Cuthbertson, R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. <i>International Journal of Electronic Commerce</i>	2014	430
Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., Herrmann, A. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. <i>Journal of Retailing</i>	2015	427
Bell, D.R., Gallino, S., Moreno, A. How to win in an omnichannel world. <i>MIT Sloan Management Review</i>	2014	323
Hansen, R., Sia, S.K. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. <i>MIS Quarterly Executive</i>	2015	224
Taylor, D.G., Levin, M. Predicting mobile app usage for purchasing and information-sharing. <i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	2014	130

Source: compiled by the author according to the SCOPUS database

the need to respond to diverse customer requirements, the balance between personalization and privacy, and supply chain redesign. The impact of online-offline channel integration and insights from the retail company that implemented the integration of online and offline channels are carried out as well. A distinctive feature of the 2013–2015 period's publications is prevailing retailing in a research stream. In other words, omnichannel research emerged within the sphere of retailing research.

The 2016–2019 period. The scope of omnichannel research was significantly deployed (Table 2).

The period has the biggest number of papers in terms of citations within the research period. The omnichannel research is still the retailing focus. The most cited paper is dedicated to exploring the impact of the omnichannel on retail operations, i.e. in which way implementing buy-online-and-pick-up-in-store influences the profitability of the operations, reaching new customers, etc. Logistics as a related topic to omnichannel research is of the biggest scientific interest as well.

Within the period some important directions can be delineated, namely (1) consumer behavior and engagement in the omnichannel environment, (2) the impact of omnichannel on retail operations including metrics, and quality of channel integration, (3) implementation of new technologies and their further development in the omnichannel, (4) review and prospects of omnichannel research. It's worth noting that some papers consider omnichannel issues in the context of different topics, such as logistics, online relationship marketing, and CX in the digital age.

Omnichannel research of this period is conducted in the field of retail, in particular, research on the operational activities of retailers and channel integration. However, it becomes apparent that the focus of scholars has shifted to consumer issues.

The 2020–2023 period. Since this period is the latest one in the sample presented, we take into consideration lower-rated publications than in previous periods (Table 3).

Noticeably, the main driver of this period is customer issues in the omnichannel environment. For instance, improving CX becomes one of the central points of discussion. The most cited article of this period is dedicated to the conceptualization of omnichannel CX and its impact on shopping intention. The study develops a nomological model that posits perceived compatibility and perceived risk as key linking mechanisms between CX and omnichannel shopping intention. CX is viewed through the lenses of many factors, such as shopping intention, integration quality, personalization, hedonic motivation, etc. Moreover, there is an endeavor to conduct a literature review aimed at consumer decision-making in omnichannel retailing.

Channel integration is considered in the close connection with consumer behavior and engagement. From a retail point of view, there is a new topic connected with return policy. Review of previous studies, prospects for omnichannel research, and considering omnichannel issues in the context of different topics are still of interest to researchers. Theory-driven research, comparative cross-cultural studies, and qualitative approaches are defined as the most lucrative directions among the studies reviewed.

Given the results of the detailed study of the omnichannel research, the main research streams within each period have been delineated (Table 4).

Table 2

The most cited publications in the domain of omnichannel according to the SCOPUS database, 2016–2019

Author(s), Article Title, Source	Year of issue	N Citations
Gao F., Su X. Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. <i>Management Science</i>	2017	448
Savelsbergh M., Van Woensel T. City logistics: Challenges and opportunities. <i>Transportation Science</i>	2016	441
Bell D.R., Gallino S., Moreno A. Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. <i>Management Science</i>	2018	316
Gao F., Su X. Online and offline information for omnichannel retailing. <i>Manufacturing and Service Operations Management</i>	2017	278
Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., Pozza, I.D. Customer engagement in service. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	2019	272
Ailawadi K.L., Farris P.W. Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. <i>Journal of Retailing</i>	2017	262
Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Murillo Y.S. Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. <i>Frontiers in Psychology</i>	2016	228
Shen X.-L., Li Y.-J., Sun Y., Wang N. Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. <i>Decision Support Systems</i>	2018	225
Steinhoff L., Arli D., Weaven S., Kozlenkova I.V. Online relationship marketing. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	2019	193
Lee Z.W.Y., Chan T.K.H., Chong A.Y.-L., Thadani D.R. Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. <i>Industrial Marketing Management</i>	2019	188
Parise S., Guinan P.J., Kafka R. Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. <i>Business Horizons</i>	2016	187
Li Y., Liu H., Lim E.T.K., ...Yang F., Lee M.K.O. Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. <i>Decision Support Systems</i>	2018	183
Lim S.F.W.T., Jin X., Srari J.S. Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. <i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	2018	179
Hilken T., Heller J., Chylinski M., ... Mahr D., de Ruyter K. Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art. <i>Journal of Research in Interactive Marketing</i>	2018	152
Gallino S., Moreno A., Stamatopoulos I. Channel integration, sales dispersion, and inventory management. <i>Management Science</i>	2017	150
Castillo V.E., Bell J.E., Rose W.J., Rodrigues A.M. Crowdsourcing Last Mile Delivery: Strategic Implications and Future Research Directions. <i>Journal of Business Logistics</i>	2018	135
Verhoef P.C., Stephen A.T., Kannan P.K., ... Rand W., Zhang Y. Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products. <i>Journal of Interactive Marketing</i>	2017	134
von Briel, F. The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. <i>Technological Forecasting and Social Change</i>	2018	131
Herhausen D., Kleinlercher K., Verhoef P.C., Emrich O., Rudolph T. Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. <i>Journal of Retailing</i>	2019	126
Barwitz N., Maas P. Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. <i>Journal of Interactive Marketing</i>	2018	126
Caro F., Sadr R. The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand. <i>Business Horizons</i>	2019	115

Source: compiled by the author according to the SCOPUS database

The most cited publications in the domain of omnichannel according to the SCOPUS database, 2020–2023

Author(s), Article Title, Source	Year of issue	N Citations
Shi S., Wang Y., Chen X., Zhang Q. Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. <i>International Journal of Information Management</i>	2020	200
Mishra R., Singh R.K., Koles B. Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. <i>International Journal of Consumer Studies</i>	2021	179
Cai Y.-J., Lo C.K.Y. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. <i>International Journal of Production Economics</i>	2020	172
Hossain T.M.T., Akter S., Kattiyapornpong U., Dwivedi Y. Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing. <i>Industrial Marketing Management</i>	2020	122
Tyrväinen O., Karjaluo H., Saarijärvi H. Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2020	120
Pani A., Mishra S., Golias M., Figliozzi M. Evaluating public acceptance of autonomous delivery robots during COVID-19 pandemic. <i>Transportation Research</i>	2020	108
Nageswaran L., Cho S.-H., Scheller-Wolf A. Consumer return policies in omnichannel operations. <i>Management Science</i>	2020	94
Gao W., Fan H., Li W., Wang H. Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. <i>Journal of Business Research</i>	2021	87
Cui T.H., Ghose A., Halaburda H., ... Tucker C., Venkataraman S. Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research. <i>Journal of Marketing</i>	2021	86
Cheah J.-H., Lim X.-J., Ting H., Liu Y., Quach S. Are privacy concerns still relevant? Revisiting consumer behaviour in omnichannel retailing. <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2022	77
Gauri D.K., Jindal R.P., Ratchford B., ... Carr S., Howerton E. Evolution of retail formats: Past, present, and future. <i>Journal of Retailing</i>	2021	77
Omar S., Mohsen K., Tsimonis G., Oozeerally A., Hsu J.-H. M-commerce: The nexus between mobile shopping service quality and loyalty. <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2021	76
He Y., Xu Q., Wu P. Omnichannel retail operations with refurbished consumer returns. <i>International Journal of Production Research</i>	2020	75
Jin D., Caliskan-Demirag O., Chen F.Y., Huang M. Omnichannel retailers' return policy strategies in the presence of competition. <i>International Journal of Production Economics</i>	2020	74
Alexander B., Blazquez Cano M. Store of the future: Towards a (re)invention and (re) imagination of physical store space in an omnichannel context. <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2020	73

Source: compiled by the author according to the SCOPUS database

The results of the analysis suggest that in the first period, the research streams are poorly interconnected and mainly consider the omnichannel through the lens of retailing. Instead, the second period is characterized by two trends, namely the development of new research streams and the close interconnection of such themes as "Issues of new technologies" and "Channel integration" with "Consumer issues". This trend intensifies in 2020-2023 when channel integration is seen mainly through the prism of consumer behavior and engagement.

Conclusions. Numerous challenges, which are generated by the ongoing process of digital transformation, in terms of theoretical and practical aspects of the company's marketing activity, determine the necessity for research on modern topics in omnichannel.

According to the SCOPUS database the scientific persistent interest in the omnichannel issue appeared in 2013, and since then it has been steadily growing, reaching its maximum in 2022 and 2023. Based on the growth rate, we have been suggesting distinguishing three periods of publication activity in the domain of omnichannel, namely 2013–2015, 2016–2019, and 2020–2023.

The first period has been characterized by a few number of publications with slow growth of papers. Researchers' attention was drawn to the issues of competition in the omnichannel environment, the possibilities of new technologies, mainly in aspects of mobile devices, and social networks, and their impact on retailer

Table 4

Prevailing research streams in the domain of omnichannel

Period	Themes considered	Subthemes
2013–2015	Competition in the omnichannel environment	– The competition between online and offline markets, advantages of operation on both channels; – the ways to compete by taking a customer perspective and viewing company activities through the lens of information and fulfillment.
	Issues of new technologies	– The impact of mobile technologies, the growing role of social media, the balance between personalization and privacy, supply chain redesign; – predictors of mobile app usage for purchasing and information sharing.
	Channel integration	– The impact of online-offline channel integration in terms of factors that mediate and moderate this impact; – insights from a retail company on how to integrate online and offline channels to engage and serve customers.
2016–2019	Issues of new technologies	– Role of AR and IoT in the omnichannel experience and channel integration. – Customer acceptance and intention to use new technologies.
	Consumer issues	– Factors (drivers) of moderating the service experience and influencing consumer behavior and engagement; – the key determinants of purchase intention; – segmentations of omnichannel customer.
	Channel integration	– Influence of channel integration quality dimension on customer engagement; – customer reaction to cross-channel integration.
	Impact on retail	– The influence on profitability, customers, demand, sales dispersion, inventory management, etc; – effective delivering online and offline information; – metrics in omnichannel marketing.
	Reviews and Prospects	– Directions of development in omnichannel retail; – future areas of research on consumer connectivity in a complex, technology-enabled, and mobile-oriented world.
	Off-topics	– Logistics; Online relationship marketing; CX in the digital age.
2020–2023	Channel integration	– Impact of the perceived integration quality on cross-buying behavior and customer value;
	Consumer issues	– the effects of channel integration on cognitive and affective CX; – impact of mobile shopping service quality on customer satisfaction and loyalty; – channel integration, retailer-consumer relationship empowerment, and effective mitigation of privacy concerns.
		– Linking mechanisms between omnichannel experience and omnichannel shopping intention; – effects of personalization and hedonic motivation on CX and loyalty.
	Impact on retail	– Framework for omnichannel retail formats; – return policy in omnichannel retailing.
	Reviews and Prospects	– Review of consumer decision-making in omnichannel retailing; – review and future research agenda of omnichannel management.
	Off-topics	– Logistics.

Source: compiled by the author according to the SCOPUS database

activities and consumer behavior, including emerging concerns (personalization and privacy), as well as consideration of online-offline channel integration. So, company activity in the omnichannel environment was seen as a competitive advantage, which is quite typical for the initial stages. Consumer issues were not on the scientific focus yet and happened to be only tangential to these themes.

Contrasting to the first period, the second one has been characterized by the biggest number of papers and significant deployment of directions where omnichannel issues were considered. Research shifted to the issue of consumer behavior and engagement. Amongst the top themes, there were factors (drivers) of moderating the service experience and influencing consumer behavior and engagement, the key determinants of purchase intention, as well as segmentation of omnichannel customers. Channel integration issues in the 2016–2019 period were already closely related to consumer issues, e.g. the influence of channel integration quality dimension on customer engagement and reaction to cross-channel integration. This connection was also observed concerning using of new technologies, e.g. customer acceptance and intention to use new technologies. The re-

searchers' attention was also attracted by issues regarding the impact of omnichannel on retailer activities, e.g. the influence on profitability, customers, demand, sales dispersion, inventory management, as well as metrics. The second period is also characterized by the appearance of off-topics, e.g. omnichannel is considered in the context of Logistics, Online relationship marketing, and CX in the digital age. Studies dedicated to Reviewing of previous research and defining Prospects for omnichannel research also appeared.

The third period mainly focused on customer issues in the omnichannel environment. The central concept of this period explored by scientists is CX as well as customer satisfaction and loyalty. In this context, connections of CX with various factors were studied, e.g. linking mechanisms between omnichannel experience and omnichannel shopping intention, and effects of personalization and hedonic motivation on CX and loyalty. Further development of channel integration issues that are closely related to customer issues was carried on. As in the previous period, endeavors to carry out a holistic concept for the company activities in the omnichannel environment were being done. Gaining competitive advantage was shifting toward choosing an appropriate omnichannel strategy, such as an integrative approach or a store return policy. Consideration of studies and future research agendas was carried on. The off-topic such as Logistics was still relevant.

Thus, it can be argued that omnichannel issues were first raised in the retail sector and are still being considered within it. During the research period, there has been a rather significant evolution of research streams from studying the benefits of operating in the omnichannel environment, the possibilities of using mobile devices and social networks, as well as best practices to a wide range of issues where the central theme is consumer behavior and engagement. Simultaneously, the research focuses on the impact on retailers' operations and channel integration. The focus of research on both consumer issues and company activities suggests that omnichannel research can be viewed from the perspective of marketing management.

The study clarifies the current understanding of omnichannel, and its scope as well as creates a theoretical and methodological basis for further research in this domain.

REFERENCES:

1. Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014) Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18(4), pp. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400> (accessed at January 10, 2024).
2. Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. (2015) Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, vol. 91(2), pp. 309–325. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009> (accessed January 10, 2024).
3. Hansen R., Kien S. S. (2015) Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, vol. 14, iss. 2, article 3. Available at: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol14/iss2/3> (accessed January 10, 2024).
4. Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Murillo Y. S. (2016) Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, vol. 7 (125). DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117> (accessed January 10, 2024).
5. Kumar V., Rajan B., Gupta S., Pozza I. D. (2019) Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 47(1), pp. 138–160. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2> (accessed January 15, 2024).
6. Gao F., Su X. (2017) Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Management Science*, vol. 63(8), pp. 2478–2492. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2473> (accessed January 15, 2024).
7. Furquim T. S. G., da Veiga C. P., Veiga C. R. P. d., Silva W. V. d. (2023) The Different Phases of the Omnichannel Consumer Buying Journey: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 18, pp. 79–104. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer18010005> (accessed January 15, 2024).
8. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005> (accessed January 15, 2024).
9. Gereca C., Gonzalez-Lopez F., Herskovic V. (2021) Omnichannel Customer Experience and Management: An Integrative Review and Research Agenda. *Sustainability*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052824> (accessed January 15, 2024).
10. Cui T. H., Ghose A., Halaburda H., Iyengar R., Koen Pauwels K., Sriram S., Tucker C., Venkataraman S. (2021) Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research. *Journal of Marketing*, vol. 85 (1), pp. 103–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242920968810> (accessed January 15, 2024).
11. Iglesias-Pradas S., Acquila-Natale E. (2023) The Future of E-Commerce: Overview and Prospects of Multichannel and Omnichannel Retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 18, pp. 656–667. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer18010033> (accessed January 15, 2024).

12. Lehrer Ch., Trenz M. (2022) Omnichannel Business. *Electronic Markets*, vol. 32, pp. 687–699. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1> (accessed January 15, 2024).
13. Sakas D. P., Reklitis D. P., Terzi M. C., Vassilakis C. (2022) Multichannel Digital Marketing Optimizations through Big Data Analytics in the Tourism and Hospitality Industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 17, pp. 1383–1408. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer17040070> (accessed January 15, 2024).
14. Komulainen H. and Makkonen H. (2018) Customer experience in omni-channel banking services. *Journal of Financial Services Marketing*. DOI: <http://doi.org/10.1057/s41264-018-0057-6> (accessed January 15, 2024).
15. Paiola M., Khvatova T., Schiavone F., Ferraris A. (2023) How do omnichannel strategies contribute to value-based healthcare? An orchestra-based analysis. *Journal of Business Research*, vol. 167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114175> (accessed January 15, 2024).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Piotrowicz W., Cuthbertson R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*. 2014. Vol. 18(4). P. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400> (дата звернення: 10.01.2024).
2. Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91(2). P. 309–325. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009> (дата звернення: 10.01.2024).
3. Hansen R., Kien S. S. Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*. 2015. Vol. 14. Is. 2. Article 3. URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol14/iss2/3> (дата звернення: 10.01.2024).
4. Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Murillo Y.S. Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 7 (125). DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117> (дата звернення: 10.01.2024).
5. Kumar V., Rajan B., Gupta S., Pozza I. D. Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47(1). P. 138–160. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2> (дата звернення: 15.01.2024).
6. Gao F., Su X. Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Management Science*. 2017. Vol. 63(8). P. 2478–2492. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2473> (дата звернення: 15.01.2024).
7. Furquim T.S.G., da Veiga C.P., Veiga C.R.P.d., Silva W.V.d. The Different Phases of the Omnichannel Consumer Buying Journey: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023. Vol. 18. P. 79–104. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer18010005> (дата звернення: 15.01.2024).
8. Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005> (дата звернення: 15.01.2024).
9. Gerea C. Gonzalez-Lopez F., Herskovic V. Omnichannel Customer Experience and Management: An Integrative Review and Research Agenda. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052824> (дата звернення: 15.01.2024).
10. Cui T.H., Ghose A., Halaburda H., Iyengar R., Koen Pauwels K., Sriram S., Tucker C., Venkataraman S. Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85 (1). P. 103–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242920968810> (дата звернення: 15.01.2024).
11. Iglesias-Pradas S., Aquila-Natale E. The Future of E-Commerce: Overview and Prospects of Multichannel and Omnichannel Retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023. Vol. 18. P. 656–667. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer18010033> (дата звернення: 15.01.2024).
12. Lehrer Ch., Trenz M. Omnichannel Business. *Electronic Markets*. 2022. Vol. 32. P. 687–699. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1> (дата звернення: 15.01.2024).
13. Sakas D.P., Reklitis D.P.; Terzi M.C., Vassilakis C. Multichannel Digital Marketing Optimizations through Big Data Analytics in the Tourism and Hospitality Industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 17. P. 1383–1408. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer17040070> (дата звернення: 15.01.2024).
14. Komulainen H. and Makkonen H. Customer experience in omni-channel banking services. *Journal of Financial Services Marketing*. 2018. DOI: <http://doi.org/10.1057/s41264-018-0057-6> (дата звернення: 15.01.2024).
15. Paiola M., Khvatova T., Schiavone F., Ferraris A. How do omnichannel strategies contribute to value-based healthcare? An orchestra-based analysis. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114175> (дата звернення: 15.01.2024).

UDC 658.8

JEL M31

Iryna Zhalinska, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Postgraduate, Zhytomyr Polytechnic State University.**Evolution of research streams in the domain of omnichannel in marketing management.**

The article has aimed to consider predominant research streams in the domain of omnichannel from the point of view of marketing management. Based on the growth rate of papers dedicated to omnichannel research in the SCOPUS database, three periods within 2013–2023 of publication activity have been distinguished. The main research streams as well as their peculiarities within periods have been defined. The deployment of research streams has been presented. At the beginning of the research period, the main focus was on retailing and its benefits. Then the main interest was shifted to the theme of consumer behavior and engagement and close related themes such as channel integration as well as impact on retail operation and some off-topics. Overall, the results of the study have given a theoretical and methodological basis for further research in the domain of omnichannel.

Key words: domain of omnichannel, marketing management, research streams, review of publications, SCOPUS database.

UDC 658.8

JEL M31

Жалінська Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, докторант, Державний університет «Житомирська політехніка». **Еволюція напрямів досліджень у сфері омніканальності в управлінні маркетингом.**

Омніканальність розглядається як новий підхід до діяльності компанії в інтегрованому середовищі, що поєднує онлайн та офлайн канали. Однак дослідження в цій галузі все ще перебувають на стадії становлення, а омніканальне середовище активно трансформується, що зумовлює необхідність окреслити актуальні проблеми сучасних досліджень та визначити релевантні напрямки вивчення для формування цілісного уявлення про омніканальність. Для досягнення цієї мети в статті здійснено вибірку статей, присвячених дослідженню омніканальності, з бази даних SCOPUS. Відповідно до динаміки їх публікації протягом 2013–2023 рр. виділено три періоди в розвитку омніканальних досліджень. Надалі досліджено найбільш цитовані роботи за періодами. Це надало змогу ретельно проаналізувати дослідницькі теми кожного періоду. Переважна увага дослідників у першому періоді приділялася діяльності ритейлерів у новому омніканальному середовищі. Другий період характеризується найбільшою кількістю робіт та значним розгортанням сфери омніканальних досліджень. Його головною особливістю стало зміщення акценту на проблеми поведінки та залучення споживачів. Визначено, що такі теми, як інтеграція каналів та використання нових технологій, тісно пов'язані зі дослідженнями проблем споживачів. Вплив омніканальності на діяльність ритейлерів також визначено як актуальний напрям досліджень. У цьому періоді з'явилися суміжні теми, наприклад, логістика, онлайн-маркетинг взаємовідносин, а також дослідження, присвячені огляду попередніх досліджень та визначенню перспектив. Центральною концепцією останнього періоду постає споживчий досвід, а також задоволеність та лояльність споживачів; тематика інтеграції каналів розглядається у тісному взаємозв'язку з дослідженнями споживачів. Надалі продовжується огляд попередніх досліджень та майбутніх дослідницьких напрямів. Суміжні теми, до прикладу, логістика, також залишаються актуальними. Загалом, результати дослідження надають змогу визначити теоретико-методологічне підґрунтя для подальших досліджень у сфері омніканальності.

Ключові слова: омніканальні дослідження, маркетинговий менеджмент, теми досліджень, огляд публікацій, база даних SCOPUS.

СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ ЛЮДИНИ (НООЕКОНОМІКИ)

Ткач Євген Вікторович*, кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

*ORCID 0000-0002-7186-3124

© Ткач Є.В., 2024

*Стаття отримана редакцією 08.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 08.01.2024*

Вступ. Результати економічних досліджень і досвід економічної практичної діяльності підтверджують, що у сучасному суспільстві вплив держави на економіку реалізується насамперед, через проведення відповідної економічної (макроекономічної) та інших видів політики. Важлива умова забезпечення ефективності економічної політики та системи державного регулювання загалом – це наявність стратегії як чітко визначеного плану дій, спрямованого на досягнення визначеної мети, цілей і завдань. В даному контексті в економічній науці досі актуальними залишаються такі питання, як: окреслення власного унікального шляху перспективи (бачення) соціально-економічного розвитку, тобто чого держава з урахуванням історичних обставин та інституційних змін має досягти у майбутньому з метою поліпшення добробуту людини; використання основних ідей і концепцій представників різних економічних шкіл, які є надбанням світової економічної науки; врахування впливу зовнішнього середовища, що постійно змінюється; узгодження та координація економічної політики із іншими видами політики (соціальною, гуманітарною, інформаційною й інституціональною, державною політикою у сфері маркетингу і брендингу та ін.).

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Багато вчених у своїх працях розглядали проблеми формування стратегії економічної політики та проведення регулярної роботи щодо її успішного використання, а саме: І. Ансофф, Дж. Кейнс, Д. Куїнн, М. Мескон, Г. Мінцберг, С. Мочерний [14], М. Портер, М. Бондарець [3], С. Єрхохін [6], Я. Жаліло [8], О. Корнійчук [11], Л. Шевченко [20], В. Лагутін [12], А. Гальчинський [5], П. Єщенко [7] та багато інших. Однак реалії сучасного соціально-економічного розвитку спонукають постійно переосмислювати існуючі теоретичні концепції.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах в Україні недостатньо приділено уваги та не повною мірою розкрито у науковій літературі питання ролі стратегування економічної (макроекономічної) політики й системи державного регулювання загалом та, відповідно, бачення майбутнього держави з урахуванням національних культурних, історичних, економічних, соціальних, політичних і ментальних особливостей, а також перспективи формування економіки (нооекономіки), основу котрої становлять людина і «все для людини». При формуванні практичних рекомендацій та реалізації економічної політики це важливо врахувати.

Метою цієї статті є дослідження теоретичних аспектів ролі стратегування економічної (макроекономічної) політики з урахуванням ідей і концепцій вчених які розроблялися на різних етапах історичної еволюції й на основі яких здійснюється макроекономічна політика в багатьох країнах світу, насамперед у країнах з розвинутою економікою в контексті необхідності побудови соціально орієнтованої інноваційної ринкової економіки, насамперед економіки (нооекономіки) для людини.

Основний матеріал і результати. Для досягнення успіху при проведенні економічної політики потрібно застосовувати сформовані у світі підходи до державного управління. До них належить стратегічне управління, або стратегування, коли йдеться не лише про розробку стратегії, а й про її просування на всіх етапах соціально-економічного розвитку. Власне, стратегування – це процес створення стратегії та проведення регулярної роботи щодо її успішного використання. Доцільність розробки стратегії, насамперед зумовлюється

тим, що неможливо проводити ефективну економічну політику і розвивати національну економіку, якщо не визначено концептуальні засади, бачення, місію, цілі та пріоритети економічної політики.

Суть стратегії економічної політики та системи державного регулювання загалом полягає у:

- виборі цілей, які забезпечать ефективне використання ресурсів;
- досягненні високого рівня конкурентоспроможності національної економіки;
- підвищенні ефективності (отриманні максимум можливого за цих умов).

Стратегічне управління базується на застосуванні певних підходів до управління, серед яких такі:

– національна економіка розглядається як відкрита система, яка зазнає впливу економічних, політичних, соціальних, демографічних, технологічних, конкурентних та інших факторів;

– головні передумови досягнення успіху аналізуються не тільки всередині, а і поза економічною системою;

– використовується ситуаційний підхід до управління;

– здійснюється децентралізація управління;

– національна економіка досліджується не тільки як економічна, а й як соціальна система;

– пріоритетне значення надається «організаційній культурі» [20].

На нашу думку, поняття «стратегія» слід розуміти як системну модель соціально-економічного розвитку, яка охоплює такі модулі (підсистеми): визначення цілей, планування, реалізація та контроль. Власне, це динамічна модель з планом дій, який передбачає стратегічні ініціативи, оформлені у проекти, має конкретну мету і часові межі та в якому визначено засоби досягнення мети та відповідальних осіб за її реалізацію.

Окреслення і реалізація стратегії передбачає проведення соціально-економічного аналізу, SWOT-аналізу (аналіз сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз розвитку) й PEST-аналізу або STEEPLE-аналізу (дослідження політичних, економічних, соціальних, правових, технологічних, географічних, демографічних, екологічних і етнічних аспектів зовнішнього середовища та факторів розвитку), формування стратегічних перспектив (бачення, візії, місії) і завдань, визначення стратегічних й операційних цілей із відповідними заходами та розроблення можливих сценаріїв розвитку і механізму впровадження (через реалізацію комплексу організаційних, фінансових й інформаційних заходів) та моніторингу реалізації стратегії (застосування уніфікованої системи індикаторів і показників, які використовуються для визначення результативності реалізації стратегії та узгодженості стратегії з нормативними, програмними й іншими документами).

Водночас при формуванні стратегії варто враховувати те, що на економічну політику здійснюють вплив внутрішні й зовнішні фактори, які дуже швидко змінюються та можуть означати як майбутні можливості, так і загрози. Особливо вразливим є зовнішнє середовище, яке постійно змінюється і набуває нових, невідомих раніше характеристик. У XXI ст. такі зміни характеризує поняття «VUCA-світу» (за визначенням С. Гарроса), до характеристик якого належать: «V (Volatility) – непередбачуваність; U (Uncertainty) – невизначеність; C (Complexity) – заплутаність, складність; A (Ambiguity) – двозначність основних умов та ситуацій [4]. Сьогодні потрібно адекватно реагувати на реалії «VUCA-світу». Дії мають базуватися на вірі у правильність вибору, а комунікації – бути такими, щоб напрямок розвитку вирізнявся чіткістю й зрозумілістю. У системі управління необхідно сформувати стратегію управління змінами через спільне розуміння цінностей і пріоритетів.

Більш того, на зміну VUCA-світу, як доводять науковці, вже приходить BANI-світ, що містить нові загрози й можливості та передбачає необхідність адаптації. Термін «BANI-світ» запропонував учений-футурист Ж. Кассіо, подавши такі його характеристики: «B (Brittle) – крихкий; A (Anxious) – неспокійний; N (Nonlinear) – нелінійний; I (Incomprehensible) – незбагнений» [4]. Підтвердженням точного подання цих характеристик сучасного світу на сьогодні стають глобальні проблеми, пов'язані з пандемією COVID-19 і війною з Росією. Наведені характеристики BANI-світу є також ознакою процесів, що відбуваються при розробці технологій та визначенні нових засобів комунікації й передачі інформації та в багатьох інших галузях й сферах. Отже, світ стає швидшим та складнішим.

Наявність чітко визначеної стратегії – це важлива умова проведення ефективної економічної політики й окреслення власної унікальної перспективи (траєкторії) соціально-економічного розвитку з урахуванням історичних обставин та інституційних змін.

Водночас, можемо однозначно стверджувати, що важлива умова стратегування і проведення ефективної економічної політики в Україні полягає у врахуванні всіх наукових ідей і концепцій, їхніх силь-

них та слабких сторін і факторів, які в них вказуються та мають визначальний вплив на подальший соціально-економічний розвиток держави й підвищення добробуту її громадян. Необхідно визнати, що в нашій країні після здобуття незалежності при проведенні економічних реформ недостатньо уваги приділялося ідеям, конструктам і концепціям, які становлять теоретичну базу (фундамент) для проведення макроекономічної політики держави.

Так, при проведенні економічної (макроекономічної) політики в Україні з метою підвищення її ефективності потрібно враховувати напрацювання різних економічних шкіл (табл.1).

Таблиця 1

**Систематизація результатів досліджень різних економічних шкіл,
які доцільно врахувати при проведенні економічної політики держави**

Економічні школи і теорії	Результати досліджень, які доцільно врахувати при проведенні економічної політики в Україні
Класична школа політекономії (А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, Д. С. Мілля та ін.)	здатність ринкового механізму саморегулювання (в певних межах) забезпечити ефективність економічної системи
Історична школа політекономії (Ф. Ліст, В. Рошер, Б. Гільдебранд, К. Кніс, Г. Шмоллер, К. Бюхер й ін.)	специфіку історичного розвитку країни (всі країни перебувають на різних етапах історичного розвитку) і роль інституту держави у виконанні важливих соціальних завдань
Марксистська економічна теорія (К. Маркс, Ф. Енгельс та ін.)	ситуації, за яких дія ринкового механізму призводить до зuboжіння значних верств населення та виникнення економічної кризи й кризи суспільних відносин, і важливість сприяння побудові соціально справедливого суспільства
Теорія шкіл маржиналізму, серед яких: австрійська (Г. Госсен, К. Менгер, Ф. Візер, О. Бем-Баверк), лозанська (Л. Вальрас, В. Парето), кембриджська (В. Джевонс, Ф. Уїкстид, Ф. Еджворт, А. Маршалл, А. Пігу), американська (Д. Кларк), стокгольмська (Г. Кассель)	необхідність впливу на регулювання зовнішніх ефектів (екстерналій) та розвиток суспільних благ при незначній участі при цьому держави в регулюванні економічних процесів і незашкодженні дії ринкового механізму з допомогою коригуючих податків та субсидій
Інституціональна теорія: ранній інституціоналізм (Т. Веблен, У. Мітчел, Д. Коммонс)	особливості та вплив інституційного середовища на функціонування економіки (не тільки економічні, а й соціальні, правові, психологічні, політичні та інші фактори суспільного розвитку)
Кейнсіанський напрямок в економічній теорії (теорія Д. М. Кейнса)	ситуації, коли можливе державне втручання в дію ринкового механізму саморегулювання шляхом стимулювання сукупного попиту за рахунок збільшення інвестицій і дії ефекту мультиплікатора, що приведе до збільшення національного доходу та зайнятості громадян
Неокейнсіанська економічна концепція (Дж. Хікс, Е. Хансен, Ф. Модельяні, А. Філіпс та ін.)	фактор наявності похідних інвестицій і дії механізму акселератора (мультиплікативно-акселеративного ефекту), можливу ситуацію взаємозв'язку між безробіттям та інфляцією й особливості застосування певних інструментів, серед яких: дефіцитне бюджетне фінансування, маніпулювання ставкою відсотка і нормою обов'язкових резервів, здійснення операцій з цінними паперами, використання вбудованих автоматичних стабілізаторів (встановлення прогресивної системи оподаткування) та ін.
Посткейнсіанська економічна концепція (Дж. Робінсон, Н. Калдор, П. Сраффа, Р. Клауер, П. Девидсон, Х. Мінські й ін.)	фактор стабілізаційного впливу на економіку грошово-кредитних і бюджетних інструментів, насамперед через політику ефективного розподілу доходів шляхом узгодження інтересів усіх зацікавлених осіб
Теорія підприємництва й інновацій Й.А. Шумпетера (шумпетеріанство)	необхідність створення сприятливих умов для поширення інновацій у різних формах, розвитку підприємництва та активізації кредитування, підвищення соціальної ролі підприємця-інноватора

Економічні школи і теорії	Результати досліджень, які доцільно врахувати при проведенні економічної політики в Україні
Інституціональна теорія: технологічний інституціоналізм (Д. Гелбрейт, Р. Хейлбронер, Д. Белл, Е. Тоффлер та ін.)	роль технічного прогресу, носіями якого насамперед є великі корпорації та інші організовані соціальні групи, і важливість державних інвестицій в освіту, охорону здоров'я, охорону навколишнього середовища та інші сфери
Теорія ордолібералізму, або конкурентного порядку (В. Ойкен, Л. Ерхард, В. Репке, А. Мюллер-Армак й ін.)	потребу в сприянні розвитку конкуренції, боротьбі з недобросовісною конкуренцією і владою монополій, забезпеченні недоторканності приватної власності, побудові правої держави (створення конкурентного порядку з чітко визначеними межами й формами), проведенні ефективної соціальної політики та створенні розвиненої соціальної інфраструктури і системи соціального страхування
Теорія дирижизму (Ф. Перру, М. Алле та ін.)	необхідність використання державою ефективного індикативного планування, розробки й реалізації стратегій та програм соціально-економічного розвитку
Теорія монетаризму (М. Фрідмен, А. Шварц, К. Бруннер та ін.)	необхідність забезпечення цінової й валютно-курсової стабільності (цінової стабілізації), приділення значної уваги саме монетарній політиці та контролю над грошовою масою і дотримання відповідності збільшення грошової маси до зростання ВВП незалежно від стану кон'юнктури
Теорія економічного лібералізму (Ф. Хайек, Л. Мізес)	необхідність обмеження надмірних економічних функцій держави (зменшення втручання держави в економіку) як умови забезпечення високого рівня ефективності ринкового механізму саморегулювання (його дія має спонтанний характер) та важливість актуалізації питань надання економічної свободи, надання свободи підприємництва і створення вільної конкуренції, виявлення поваги до особистості та захисту приватної власності
Теорія раціональних очікувань (Р. Лукас, Т. Сарджент, Д. Мут та ін.)	вплив фактора недосконалої (асиметричної) інформації на ефективність ринкового механізму і можливу ситуацію, коли економічні суб'єкти характеризуються раціональністю у своїй поведінці та діях і можуть передбачати ті чи інші дії уряду та пристосовуватися до зміни економічної ситуації
Теорія економіки пропозиції (А. Лаффер, М. Фелдстайн, Р. Мандел, Р. Барроу й ін.)	необхідність зменшення державного втручання в економіку шляхом ведення активної фіскальної політики, значного зниження ставки оподаткування до рівня, який стимулюватиме інвестиції, збільшення сукупної пропозиції (розширення факторів виробництва) й економічного зростання загалом
Теорія неокласичного синтезу (П. Самуельсон, К. Макконнел, С. Брю та ін.)	ситуації коли можливе поєднання ринкової організації господарських відносин та регулювального впливу держави шляхом стимулювання, як сукупного попиту так і сукупної пропозиції на певних етапах залежно від стану економіки
Теорії економічного зростання (Р. Солоу, Я. Тінберген, Д. Мід, Е. Фелпс й ін.)	необхідність стимулювання факторів, які впливають на економічне зростання та стан динамічної рівноваги, передусім здійснення інвестицій у науково-технічний прогрес, що впливає на рівень капіталоозброєності праці
Теорія неінституціоналізму (Р. Коуз, А. Алчіан, Д. Бюкенен, Г. Мюрдаль та ін.)	необхідність зменшення (мінімізації) трансакційних витрат як плати за користування ринком (насамперед зниження надмірної бюрократизації економічних відносин), врахування впливу інституційних змін і різних економічних, політичних, соціальних, духовних та інших факторів у їхньому взаємозв'язку на соціально-економічний розвиток та прийняття рішень у сфері державної політики шляхом постійного зіставлення граничних суспільних витрат із граничною суспільною вигодою
Нова інституціональна економічна теорія (Д. Норт, Р. Фогель)	фактор специфіки культури суспільства, визначальний вплив неформальних інституцій (вони змінюються повільніше, ніж формальні) на розвиток економіки (ментальність, ідеологія, культура, освіта, звичаї, традиції, історична пам'ять, правила поведінки, мораль, релігія, право, соціальні й історичні умови) і важливість механізмів забезпечення їхнього дотримання та встановлення ефективних інституціональних меж (передусім розбудова демократичної політичної системи і децентралізованої ринкової економіки з чітко визначеними й гарантованими правами власності)
Теорія поведінкової економіки (біхевіоризм) (Д. Канеман, Р. Талер, А. Тверські, Г. Саймон, В. Сміт та ін.)	психологічні, емоційні, соціальні та когнітивні фактори, соціальні упередження й характер інформації, яку отримують економічні суб'єкти, та їхнє як раціональне, так і ірраціональне мислення й поведінку, що впливає на прийняття економічних рішень та економічну ситуацію загалом

Джерело: розроблено автором на основі [2; 9; 10; 14; 15, 17–19; 21; 22]

Отже, вивчення і врахування основних ідей та концепцій представників різних економічних шкіл – це важлива умова забезпечення ефективності стратегування економічної політики в Україні. Її дотримання сприятиме досягненню макроекономічної стабільності, забезпеченню соціально-економічного розвитку і покращенню добробуту громадян у майбутньому.

Як правило, будь-яка стратегія спрямована на досягнення нових цілей переважно в економічних, соціальних, гуманітарних та екологічних вимірах. Тому вважаємо за доцільне у процесі стратегування (розроблення і реалізації стратегії) враховувати фактор наявності взаємозв'язку між економічною політикою та іншими видами політики (соціальною, гуманітарною, інформаційною й інституціональною політиками, державною політикою у сфері маркетингу і брендингу та ін.), і необхідності їхнього узгодження та координації.

Важлива умова стратегування економічної політики полягає у чіткому й аргументованому визначенні перспективи (бачення) майбутнього держави через певний часовий лаг з урахуванням національних культурних, історичних, економічних, соціальних, політичних та ментальних особливостей народу, зарубіжного досвіду і тенденцій та трендів, які спостерігаються у сучасному світі. Власне кажучи, стратегічне планування – це системний шлях (напрямок) до управління змінами, досягнення консенсусу в державі й створення спільних перспектив бачення її майбутнього розвитку. Стратегічне бачення відображає те, чого держава має досягти в результаті реалізації стратегії розвитку, і конкретні результати, які вона прагне отримати у майбутньому.

На цьому етапі історичного розвитку дедалі більшої актуальності набуває необхідність побудови соціально орієнтованої інноваційної ринкової економіки, насамперед економіки (нооекономіки) для людини.

Сучасна (майбутня) економіка в наукових дослідженнях щораз частіше називається «нооекономіка», або «інтелектуальна економіка», «економіка знань», «креативна економіка», «інформаційна (цифрова) економіка», «екологічна економіка», «економіка для людини» й ін.

Так, А.С. Гальчинський вважає, що саме нооекономіка становить теоретико-методологічну основу змін і викликів, зумовлених формуванням постіндустріального суспільства [5].

Водночас П.С. Єщенко визначає, що об'єктом формування нооекономіки повинна стати людина, що задоволена загальним рівнем потреб і станом навколишнього природного середовища, впевнена в подальших перспективах і достатньому вільному часі для самореалізації своїх духовно-культурних цінностей і здібностей [7].

Зокрема, А.А. Акаєв характеризує нооекономіку як економіку справедливості та розуму, тобто нову модель світової економіки, яка відповідає трьом імперативам – соціальної справедливості, гармонійної глобалізації й збереження стійкості біосфери Землі – та яку формує з подальшим керівництвом нею розумний світовий уряд [1].

Щодо нашого трактування цього поняття, то ми пропонуємо таке визначення: нооекономіка – це певна «інтелектуальна економіка», основу якої становлять людина і «все для людини» та характерною ознакою якої є дедалі вищий ступінь гуманізації економічних процесів.

Підвищення рівня й якості життя громадян держави значною мірою залежить від ефективного функціонування економіки та її сталого розвитку. До характерних ознак сталого і гармонійного соціально-економічного розвитку на сучасному етапі належить підвищення ефективності дії зв'язків у системах «освіта-наука-бізнес» та «бізнес-влада-громадянське суспільство»; формування і розвиток мережі культурно-мистецьких центрів та просторів; удосконалення системи освітніх і наукових центрів та просторів; побудова ефективної системи соціального захисту населення; створення безпечного екологічного середовища і системи захисту довкілля; інформатизація суспільних відносин та розвиток цифрових технологій; глобалізація світової економіки (процес економічної, соціальної, культурної й політичної інтеграції між країнами); покращення функціонування екосистеми стартапів і діяльності соціально відповідального та інноваційно активного бізнесу; формування інноваційної та соціально орієнтованої ринкової економіки.

У сучасному світі, очевидно, вже закономірністю (макроекономічною аксіомою) стає те, що економіка може розвиватись тільки за умови, що вона є *інноваційною і соціально орієнтованою*. При цьому дуже важливого значення набуває усвідомлення громадянами держави, владою та суспільством загалом необхідності формування соціально орієнтованої інноваційної ринкової економіки. Орієнтована на інновації економіка може забезпечити більш високі темпи розвитку держави і дати змогу ефективно вирішувати соціальні проблеми суспільства.

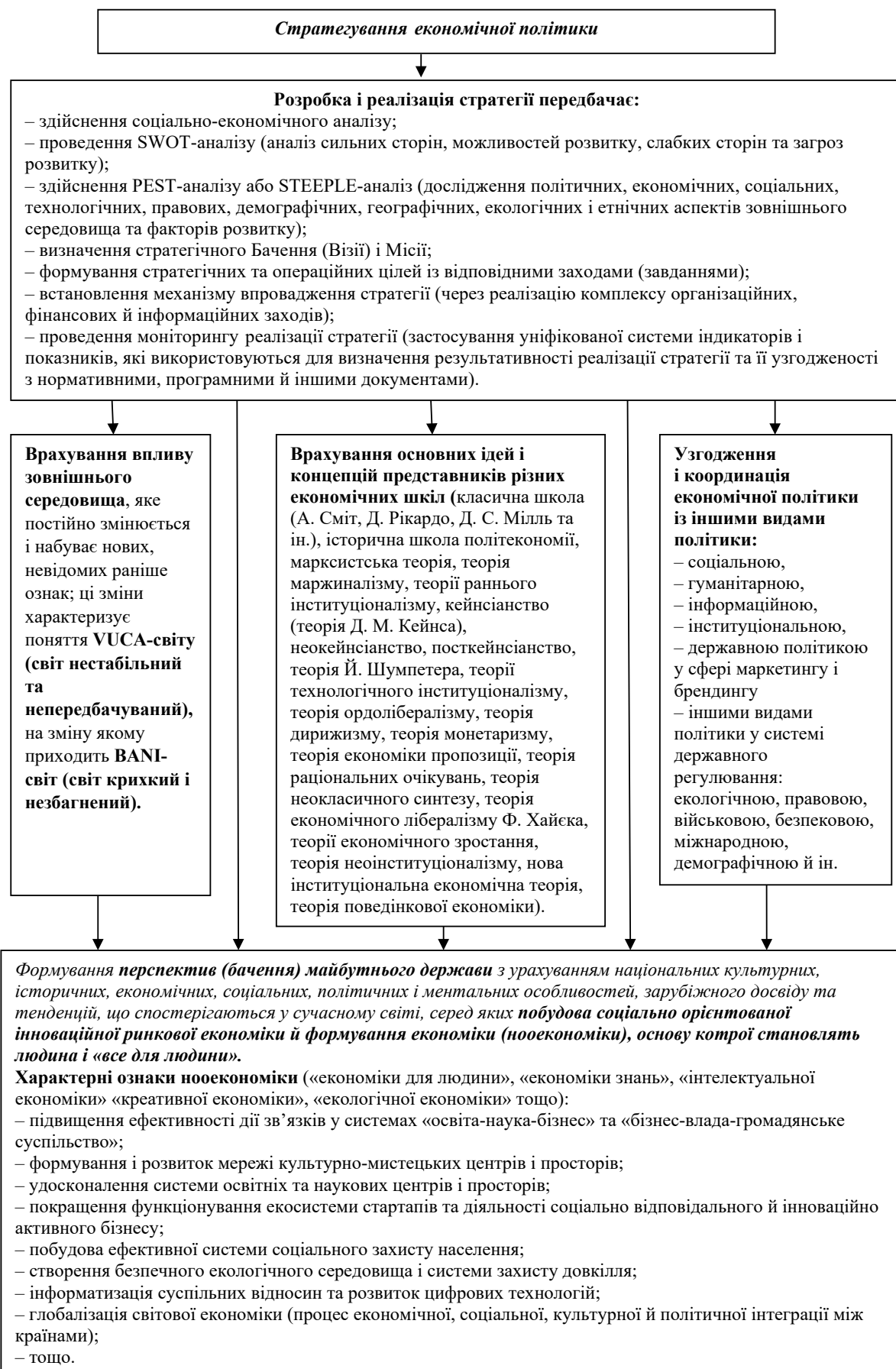


Рис. 1. Стратегування економічної політики

Висновки. Отже, у процесі стратегування (розроблення й успішної реалізації стратегії) економічної політики держави важливого значення набувають: окреслення власного унікального шляху перспективи (бачення) соціально-економічного розвитку, тобто чого держава з урахуванням історичних обставин та інституційних змін має досягти у майбутньому; використання основних ідей і концепцій представників різних економічних шкіл, які є надбанням світової економічної науки; врахування впливу зовнішнього середовища, що постійно змінюється, а ці зміни характеризує поняття VUCA-світу (світ нестабільний та непередбачуваний), на зміну якому приходить BANI-світ (світ крихкий і незбагнений); узгодження та координація економічної політики із іншими видами політики (соціальною, гуманітарною, інформаційною й інституціональною, державною політикою у сфері маркетингу і брендингу та ін.).

Підсумовуючи, можемо констатувати:

– у нашій державі не приділялося достатньо уваги ідеям і концепціям вчених (вони розроблялися на різних етапах історичної еволюції), з урахуванням яких здійснювалась та здійснюється макроекономічна політика в багатьох країнах світу, насамперед у країнах з розвинутою економікою;

– крім вивчення ідей класичної, кейнсіанської й інших теорій, в Україні за сучасних умов при проведенні економічної політики потрібно сформулювати чітке розуміння і враховувати ідеї розробників нової інституціональної економічної теорії та теорії поведінкової економіки. Передусім необхідно детально дослідити, який вплив мають особливості мислення і ментальності, культура, ідеї, ідеологія, історична пам'ять та інші неформальні інституції, що змінюються відносно повільно; фактор зміни поведінки всіх економічних (макроекономічних) суб'єктів, насамперед під впливом соціокультурних, психологічних, емоційних й інших факторів, і характеру отриманої інформації, яка впливає на формування їхнього мислення, світогляду, цінностей, а отже – модель поведінки;

– потрібно впливати на зміну мислення, світогляду, поведінки економічних суб'єктів та інституційного середовища загалом, що дасть змогу досягти тих чи інших економічних цілей, хоч це здійснювати тільки з допомогою засобів економічної політики неможливо. До того ж при визначенні змісту економічної політики недостатньо досліджено наявність її щільного взаємозв'язку з іншими видами політики у системі державного регулювання;

– важлива умова ефективності проведення економічної політики – це наявність стратегії як чітко складеного плану дій, спрямованого на досягнення визначеної мети, цілей і завдань за рахунок застосування комплексного системного підходу та забезпечення належного рівня координації економічної політики із соціальною, інституціональною, гуманітарною й інформаційною політиками, державною політикою у сфері маркетингу і брендингу та ін;

– необхідно чітко й аргументовано визначити перспективи (бачення) майбутнього держави з урахуванням національних культурних, історичних, економічних, соціальних, політичних і ментальних особливостей, зарубіжного досвіду та тенденцій що спостерігаються у сучасному світі, серед яких побудова соціально орієнтованої інноваційної ринкової економіки й формування економіки (нооекономіки), основу котрої становлять людина і «все для людини».

Перспективи подальших досліджень. Забезпечення високої ефективності державного регулювання шляхом формування і реалізації в Україні стратегії з урахуванням аналізу взаємодії економічної політики з іншими видами політики, необхідності їхньої координації та взаємоузгодження, а також історичних обставин і впливу зміни інституційного середовища, формальних і неформальних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бицюра Ю.В. Нооекономіка: теоретико-методологічна відповідь на виклики постіндустріального суспільства. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право.* 2015. Вип. 28. С. 25–31.
2. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі / пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 670 с.
3. Бондарець М. Глобальні стратегії трансформації та структурної модернізації соціально-економічного розвитку транзитивних країн. *Дослідження міжнародної економіки. Зб. наук. праць.* 2011. № 2. С. 99–110.
4. Галушка З.І. Зовнішнє середовище організації: нова реальність та необхідність адаптації. Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. «Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів» (м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія), 11-13 травня 2022 року). С. 42–43.
5. Гальчинський А.С. Політична нооекономіка: начала оновленої парадигми економічних знань. Київ : Либідь, 2013. 472 с.
6. Єрохін С.А. Основні засади формування стратегії соціально-економічного розвитку України. *Актуальні проблеми економіки.* 2004. № 12. С. 17–23.

7. Єщенко П.С. Світу потрібен новий вектор розвитку: від bubbleeconomics – до економіки людини. *Економіка України*. 2014. № 6. С. 4–22.
8. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія. Київ : НІСД, 2009. С. 16.
9. Історія економічних учень : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2004. 1300 с.
10. Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості процента і грошей. Київ : Основи, 2002. С. 224–518.
11. Корнійчук О. Стратегія реалізації національних інтересів – конкурентоспроможна модель дій. *Економічний часопис – XXI*. 2007. № 5-6. С. 34–35.
12. Лагутін В.Д. Економічна політика держави та ефекти її реалізації. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 4. С. 5–20.
13. Манків Грегори Н. Макроекономіка / пер. з англ.; наук. ред. пер. С. Панчишина. Київ : Основи, 2000. 588 с.
14. Мочерний С.В., Довбенко М.В. Історія економічних вчень (Сучасна економічна думка) : навчальний посібник. Львів, 2005. 488 с.
15. Норт Д.С. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.
16. Радіонова І.Ф., Алімпієв Є.В. Теорія взаємодії економічних політик за умов макроекономічної нестабільності. *Економічна теорія*. Київ, 2011. № 4. С. 32–44. С. 39.
17. Самуельсон Поль. Економіка : підручник. Львів : Світ, 1993.
18. Ткач Є.В., Нікіфоров П.О., Економічна теорія та економічна політика: взаємодія в сучасних умовах України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.
19. Ткач Є.В., Нікіфоров П.О. Фіскальна та монетарна політика: макроекономічний аналіз та інституційне середовище : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т, 2022. 240 с.
20. Шевченко Л.С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
21. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
22. Юхименко П.І., Леоненко П.М. Історія економіки та економічної думки : підручник. Київ : Знання, 2011. 646 с.

REFERENCES:

1. Bitsyura Y. V. (2015) Nooeconomika: theoretical and methodological response to the challenges of post-industrial society. *Scientific Journal of the Drahomanov National Pedagogical University. Series 18: Economics and Law*, vol. 28. pp. 25–31. (in Ukrainian)
2. Blaug M. (2001) *Economic theory in retrospect* / translated from English by I. Dziub. Kyiv: Solomiya Pavlychko Publishing House "Osnovy", 670 p. (in Ukrainian)
3. Bondarets M. (2011) Global strategies of transformation and structural modernisation of socio-economic development of transitional countries. *Studies in International Economics: Collection of scientific works*, no. 2, pp. 99–110. (in Ukrainian)
4. Galushka Z. I. (May 11-13, 2022) External environment of the organisation: new reality and the need for adaptation. Materials of the International Scientific and Practical Conference "Potential of Sustainable Development in the Context of Regional and Global Challenges" (Chernivtsi (Ukraine) – Suceava (Romania)), pp. 42–43. (in Ukrainian)
5. Galchynskyi A. S. (2013) *Political nooeconomics: the beginnings of an updated paradigm of economic knowledge*. Kyiv: Lybid, 472 p. (in Ukrainian)
6. Erokhin S. A. (2004) Basic principles of forming strategies for socio-economic development of Ukraine. *Actual problems of economy*, no. 12, pp. 17–23. (in Ukrainian)
7. Yeshchenko P. S. (2014) The world needs a new vector of development: from bubbleeconomics to human economy. *Economy Ukrainy*, no. 6, pp. 4–22. (in Ukrainian)
8. Zhalilo Ya. A. (2009) *Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state*: monograph. Kyiv: NISS, p. 16. (in Ukrainian)
9. Bazilevich V. D. (eds.) (2004) *History of economic doctrines*: textbook. Kyiv: Znannya, 1300 p. (in Ukrainian)
10. Keynes J. M. (2002) *The General Theory of Employment of Interest and Money*. Kyiv: Osnovy, pp. 224–518. (in Ukrainian)
11. Korniychuk O. (2007) Strategy of realisation of national interests – a competitive model of actions. *Economic Journal – XXI*, no. 5-6, pp. 34–35. (in Ukrainian)
12. Lagutin V. D. (2017) Economic policy of the state and the effects of its implementation. *KNTEU Bulletin*, no. 4, pp. 5–20. (in Ukrainian)
13. Mankiw Gregory N. (200) *Macroeconomics* / translated from English; scientific editorial board of S. Panchyshyn. Kyiv: Osnovy, 588 p. (in Ukrainian)
14. Mochernyi S. V., Dovbenko M. V. (2005) *History of Economic Doctrines (Modern Economic Thought)*: a textbook. Lviv, 488 p. (in Ukrainian)
15. North D. S. (2000) *Institutions, institutional change and functioning of the economy*. Kyiv: Osnovy, 198 p. (in Ukrainian)
16. Radionova I. F., Alimpiev E. V. (2011) Theory of interaction of economic policies under conditions of macro-economic instability. *Economic theory*. Kyiv, no. 4, pp. 32–44, p. 39. (in Ukrainian)
17. Samuelson Paul (1993) *Economics*: a textbook. Lviv: Svit. (in Ukrainian)
18. Tkach E. V., Nikiforov P. O. (2022) Economic theory and economic policy: interaction in modern conditions of Ukraine. *Economy and Society*, vol. 42. (in Ukrainian)
19. Tkach E. V., Nikiforov P. O. (2022) *Fiscal and Monetary Policy: Macroeconomic Analysis and Institutional Environment*: A Study Guide. Chernivtsi: Chernivtsi National University, 240 p. (in Ukrainian)
20. Shevchenko L. S. (2019) *Strategic business consulting*: a textbook. Kharkiv: Pravo, 302 p.

21. Schumpeter J. A. (2011) *Theory of economic development: a study of profits, capital, credit, interest and the economic cycle* / translated from English by V. Stark. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, 242 p. (in Ukrainian)

22. Yukhymenko P. I., Leonenko P. M. (2011) *History of Economics and Economic Thought: a textbook*. Kyiv: Znannya, 646 p. (in Ukrainian)

УДК 338.2:338.269+330.59

JEL E69, O10

Ткач Євген Вікторович, кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. **Стратегування економічної політики та формування економіки для людини (нооекономіки).**

Здійснено дослідження теоретичних аспектів ролі стратегування економічної (макроекономічної) політики у системі державного регулювання. Зазначено, що досі актуальним залишається питання окреслення власного унікального шляху перспективи (бачення) соціально-економічного розвитку, тобто чого держава з урахуванням історичних обставин та інституційних змін має досягти у майбутньому з метою покращення добробуту людини. Визнано, що важливе значення має врахування впливу зовнішнього середовища, що постійно змінюється, а ці зміни характеризує поняття VUCA-світу (світ нестабільний та непередбачуваний), на зміну якому приходить BANI-світ (світ крихкий і незбагнений). Наголошено, що важлива умова досягнення високого рівня ефективності економічної політики полягає у врахуванні основних ідей і концепцій представників різних економічних шкіл, які є надбанням світової економічної науки й на основі яких здійснюється макроекономічна політика в багатьох країнах світу, насамперед у країнах з розвинутою економікою. Зазначено, що необхідно враховувати фактор наявності тісного взаємозв'язку економічної політики з іншими видами політики (соціальною, гуманітарною, інформаційною й інституціональною, державною політикою у сфері маркетингу і брендингу та ін.) та з'ясовано, що для забезпечення високої ефективності державного регулювання особливої актуальності набуває питання їхнього взаємоузгодження та координації. Наголошено, що для нашої держави важливе значення має побудова соціально орієнтованої інноваційної ринкової економіки, насамперед економіки (нооекономіки) основу котрої становлять людина і «все для людини».

Ключові слова: стратегія, стратегування, нооекономіка, економічна політика, економічні цілі, інституційне середовище, генезис економічної науки, національна економіка, економічний розвиток, добробут людини.

UDC 338.2:338.269+330.59

JEL E69, O10

Yevhen Tkach, Ph.D., Associate Professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. **Strategizing economic policy and shaping the economy for people (noo-economics).**

A study of the theoretical aspects of the role of economic (macroeconomic) policy strategizing in the system of state regulation was carried out. It was noted that the issue of outlining one's own unique path from the perspective (vision) of socio-economic development is still relevant, that is, what the state should achieve in the future, taking into account historical circumstances and institutional changes, in order to improve human well-being. It is recognized that it is important to take into account the influence of the constantly changing external environment, and these changes are characterized by the concept of the VUCA world (the world is unstable and unpredictable), which is replaced by the BANI world (the world is fragile and incomprehensible). It is emphasized that an important condition for achieving a high level of economic policy effectiveness is to take into account the main ideas and concepts of representatives of various economic schools, which are the property of world economic science and on the basis of which macroeconomic policy is implemented in many countries of the world, primarily in countries with developed economies. The factors that have a decisive influence on the further socio-economic development of the state are revealed. It is noted that when determining the content of economic policy, scientists ignore the fact that it is impossible to achieve certain economic goals only with the help of economic policy means. It has been clarified that the mutual influence, interaction and relationship between all types of state policy will become more and more important in the future. Furthermore, it is noted that it is necessary to take into account the factor of the existence of a close relationship between economic policy and other types of policy (social, humanitarian, information and institutional, state policy in the field of marketing and branding, etc.), and it is clarified that to ensure the high efficiency of state regulation in particular, the issue of their mutual agreement and coordination becomes more relevant. It was emphasized that the construction of a socially oriented, innovative market economy, primarily an economy (noo-economy) based on man and "everything for man," is of great importance for our state.

Key words: strategy, strategizing, noo-economics, economic policy, economic goals, institutional environment, genesis of economic science, national economy, economic development, human well-being.

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

UDC 69.003
JEL L74

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3310

ANALYSIS OF ENGINEERING SERVICES OF THE CONSTRUCTION SECTOR IN THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN

Gasimov Ruslan İskandar*, Ph.D. Student
Azerbaijan Architecture and Construction University

*ORCID 0000-0002-4611-7461

© Gasimov R.İ., 2024

Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 15.01.2024

Introduction. In 1981, the American Society of Civil Engineers (ASCE) published the "Guidelines for the Utilization of Engineering Services". This document analyzes the provision of engineering consultations, provides a classification of engineering services, outlines the procedure for selecting an engineer, and discusses other relevant issues.

The analysis of the services provided by companies offering modern engineering consultations revealed that the guidelines of the ASCE have been translated into the legislation of contemporary engineering. It incorporates the following eight groups within itself:

1. Direct individual services. This covers individual consultants with specific expertise, as well as those preparing legal procedures, participating and representing in courts, and those researching and preparing engineering-technical issues.

2. Additional technical-economic research and financial economic comparisons. These services are provided before project approval, involving the analysis of conditions, comparison of several possible options, including environmental considerations, exploitation costs, financial aspects, and issues related to expected revenues. The results are used to determine the feasibility of the construction of the object.

3. Studying the potential of planning. This involves the preparation of master plans and long-term development programs for regions (cities), taking into account external conditions.

4. Evaluation and calculation of costs. These services encompass the analysis of capital, operational, and current expenditures, including the examination of credit rates.

5. Assistance in financial matters. This involves providing advice and recommendations on financial issues and financing matters.

6. Construction management. Using management strategies and making decisions at different construction stages are included in this category of services.

7. Inspection, testing of equipment and materials. These services include the acceptance of equipment in the factories of manufacturing companies and testing of materials used by contractors in construction sites.

8. Operating services. Following the building phase, an engineering consulting firm, acting as the project author at the client's request, assumes operational responsibility for the object.

Objectives of the article. The engineering services complex can be expanded according to the client's request. The expansion can be supported by specialized companies in the later stages of the construction of the facility, as well as the realization of the products developed at that facility [1].

It should be noted that practical experience in the field of construction engineering has significantly developed in Azerbaijan in recent years. This development is attributed to the rapid growth of the construction

sector, resulting from the increase in oil revenues. [3]. One of the most important factors contributing to the development of this sector is the increase in the country's engineering and technical workforce. In the aforementioned time frame, ten significant engineering firms in the building industry have emerged in Azerbaijan in recent years. These businesses directly prepare projects for different construction objects and offer upkeep and services.

The main material of the study. The construction sector has witnessed a notable trend in the last ten years: the rapid development of technology improvements. All phases of the construction process, including project planning and preparation as well as the actual construction process, have been thoroughly computer modeled in a timely manner.

The cost of construction projects can be lowered by 20–30% with the efficient use of computer modeling.

The most recent BIM models are based on a 3D approach, which includes three-dimensional geometric data of built objects as well as shapes, other information, and data about different tangible resources and construction materials (like building materials, equipment and labor) used in the project's execution. Furthermore, the information in these BIM models includes information about when tasks are completed, how auxiliary objects are constructed and repaired, components of long-term financial forecasting, and when completed objects are put into use.

The nexus of electronics, robots, and additive manufacturing gives rise to the newest innovations in construction technology. Here, we are discussing 3D printing technologies for panel and modular house construction, as well as robotized robots.

It should be mentioned that the workforce's lack of specialized training is one of the primary causes of Azerbaijan's construction industry's notable technological gap when compared to Turkish, European, and Russian construction enterprises. Consequently, this impedes the advancement and decelerates the adoption of novel materials and technologies. Therefore, it can be concluded that the amount of innovation in technology used in the construction industry is almost nonexistent. Administrative obstacles are one of the things impeding the growth of the construction industry in Azerbaijan, according to the "Doing Business" international assessment. The country's ability to build more infrastructure and implement technologies more widely is hampered by administrative issues. The present strategy stipulates increased liberalization of the construction industry and a reduction in the role of the state, according to an examination of developments in state regulation of the sector. It should be mentioned that the adoption of cutting-edge building technology and the application of contemporary state regulations are the only ways that such a plan may be successful. By using these strategies, the nation's construction output may be greatly increased, and the adoption of innovations can be encouraged, which lessens the reliance on the degree of specialized training. One technology that comes to mind when discussing international experience is the *Dincel Construction System* [6].

This specific technical system has been designed and developed by an Australian engineer. It is made of robust and long-lasting polymer panels that function as both columns and wall elements when filled with concrete, offering resistance to fire. These polymer pillars are simple to hand-install and can be made to fit any length and shape of wall and column combination. Furthermore, material leftovers can be readily combined with the primary material thanks to this method.

By cutting this polymer-based material to match the specifications of a particular concrete construction object in the manufacturing facility, new building material can be created. When compared to monolithic reinforced concrete buildings, this technology allows for a significant cost reduction in the construction of wall and column assemblies in a very short amount of time.

In this context, the concrete slabs known as "Holedeck" are also worth mentioning. Compared to conventional reinforced concrete slabs, this technology allows for the use of 55% less concrete thanks to the voids [5]. In the "Holedeck" system, specially assembled matrices from polypropylene, floors for concrete are used. Technological voids make it possible to place part of engineering communications in the slabs themselves (electrical conduits, ventilation system).

Studies show that a number of technologies, methods to enhance the strength of concrete, technologies that facilitate horizontal concrete drilling in field settings, and the use of dry non-fired large volumes of long-lasting, high-quality steel in humid environments are not sufficiently applied in our country's construction industry.

A unique state program must be developed in order to implement cutting-edge technologies in the building industry. It is currently impractical to see the nation's innovation-stimulation mechanism for the building industry functioning properly in practice.

Today, developers and construction firms are not particularly interested in investigating and implementing innovations on a large scale. The implementation of managerial and technological advances is prioritized in Azerbaijan's economic growth agenda.

It is worth noting the activity of the national engineering company "Hidrotranslayiye". There is no analogue of this company in the countries of the Commonwealth of Independent States (CIS). The complex intersection projects of transportation routes are prepared by this company, particularly at the intersection of Heydar Aliyev and Ziya Bunyadov avenues, located at the Scientific Research Center.

The transportation network includes:

- 9 bridges;
- Access to the bridge;
- The total area of highways as an important part of road junctions and network is 3145.0 meters.

It should be noted that the project includes a road bridge with a main span length (L) of 56.0 meters, featuring a suspended roadway with parabolic metal arches. This is the first time that the company has designed a cable-stayed bridge with a vent structure in Azerbaijan. The main span of the cable-stayed bridge is 36.0 meters, and the height of the bridge column is 98.0 meters above ground level.

The following infrastructure objects have been utilized in other projects of the company [4]:

- Passage on Tbilisi Avenue and H. Zardabi Street ("20 Yanvar" Metro Station);
- Designing a two-way railway bridge at the Excelsior Hotel;
- Designing a railway bridge over the Kura River at the 73rd km of the Saloglu-Poylu distance;
- Construction of bridges and crossings on the Baku-Samur highway, a component of the North-South corridor, at the 28+000 km to 89+000 km distance;
- Designing a bridge over the Tovuz River on the road passing near the city of Tovuz;
- Restoration of the highway, part of the "West-East" corridor of the Great Silk Road;
- The bridge on the Talachay highway in the Zaqatala district;
- Defense measures in Ilisu village of Gakh district. Passage on the Hamam river in the village of Ilisu;
- Designing the bridge over the Kura River on the Jalilabad-Astara highway;
- Designing the bridge on the Hacigabal-Horadiz road;
- Designing the road project for the Alat-Qazi Mammad highway;
- Project encompassing measures to protect the road in the Pirallahi settlement from coastal erosion caused by sea waters.

In all the projects mentioned, new technologies have been utilized in compliance with international standards, especially ISO 9001-2011 standards.

Thus, the conducted analyses indicate that a wide range of engineering technologies are being utilized in the construction sector of the Republic of Azerbaijan.

The development of this sector in the country has accelerated the construction of new buildings, improved environmental conditions, enhanced the quality of structures and buildings, and provided opportunity for individuals in the industry to earn more money.

Conclusions. Engineering covers a wide range of activities, including engineering consultancy services, research, analysis, development of project feasibility studies, creation of suggestions for product sales in any field.

The engineering services complex can be expanded according to the client's request. The expansion can be supported by specialized companies in the later stages of the construction of the facility, as well as the realization of the products developed at that facility.

Ten significant engineering firms in the building industry have emerged in Azerbaijan in recent years. These businesses directly prepare projects for different construction objects and offer upkeep and services.

Studies show that a number of technologies, methods to enhance the strength of concrete, technologies that facilitate horizontal concrete drilling in field settings, and the use of dry non-fired large volumes of long-lasting, high-quality steel in humid environments are not sufficiently applied in our country's construction industry.

A unique state program must be developed in order to implement cutting-edge technologies in the building industry.

The analyses conducted indicate that the widespread use of engineering technologies in the construction sector of the Republic of Azerbaijan has boosted the acceleration of the construction of new building projects, improved ecological conditions, enhanced the quality of buildings and structures, and opened up prospects for sector workers' pay to rise.

REFERENCES:

1. Urban Planning and Construction Code of the Republic of Azerbaijan (2012) *Legislation Collection of the Republic of Azerbaijan*, no. 9.
2. Explanatory Dictionary of Economic Terms (2005) Baku.
3. Geybullayev G., Mammadov M., Eyniyev T. (2002) Economics of Construction. Baku.
4. Alakbarova L. A., Karimli I. R. (2023) Modeling of construction company activity and functional forms of applied models. *Scientific and practical journal "Construction economics and management"*, no. 2.
5. Mammadova K. M., Mammadova D. S. (2023) Theoretical foundations of the innovative management process. *Scientific and practical journal "Construction economics and management"*, no. 2.
6. Abasova A. A., Askerov S. Sh. (2023) Security of sustainability and economic valuation problems and development of innovation economy. *Scientific and practical journal "Construction economics and management"*, no. 1.
7. Karimov Kh. Z. (2008) Strategic management: textbook. Baku, "Education" NPM, 440 p.
8. Bedelian H. M. (1996) Successful major projects in a changing industry. Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Civil Engineering.
9. W. Gleckler and A. O'Neil (2013) Applying Systems Engineering to Transit Facilities: Advancing Beyond 'Building Commissioning. *INCOSE Int. Symp.*, vol. 23, no. 1, pp. 1400–1417. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2334-5837.2013.tb03095.x>
10. Emes M. R., Smith A., and Marjanovic-Halburd L. (2012) Systems for construction: lessons for the construction industry from experiences in spacecraft systems engineering. *Intell. Build. Int.*, vol. 4, no. 2, pp. 67–88. DOI: <https://doi.org/10.1080/17508975.2012.680428>

UDC 69.003

JEL L74

Gasimov Ruslan Iskandar, Ph.D. student, Azerbaijan Architecture and Construction University. **Analysis of engineering services of the construction sector in the Republic of Azerbaijan.**

Engineering as a sector of the market economy arose a century and a half ago in Great Britain, when the services of engineers, in demand by industrialists for the construction of new factories and the modernization of existing ones, began to be sold for the first time. In this regard, engineering was understood as the provision of services for the creation and operation of industrial facilities and infrastructure. Market size represents the revenue generated from various types of services such as product development, process engineering, automation related services and asset management related services offered by market players. The article reveals the essence of engineering and identifies groups of services of companies providing engineering consultations, defines the subject area and specific practical problems, the solution of which is engineering; the functional dependencies of participants in engineering activities in construction are indicated. The tasks, subject area and classification of engineering in construction are presented, taking into account the main stages of the implementation of an investment and construction project. The place of the engineering company in the system of interaction between participants in investment and construction activities is indicated. The need for a clear definition and delimitation of the functions of participants in engineering activities in construction in order to comply with contractual discipline is shown. Thereafter, by examining the activities of contemporary engineering consulting organizations, the evolution of ASCE guidelines under current engineering law was highlighted. The article attributes success only to the application of these tactics, that is, dependence on the components of modern state law and the use of advanced technologies in construction. All this allows us to significantly expand the volume of construction work in the country and stimulate the use of innovation. It is indicated that the significance of the results obtained for the construction industry lies in a comprehensive analysis as an integral part of investment and construction activities, as well as in determining the range of participants and the nature of their functional dependence. This is necessary to identify the potential for development and improvement of the engineering system in construction.

Key words: engineering, engineering consultations, construction industry, technological advancement, transport network, infrastructure facilities.

ANALYSIS OF TRADE RELATIONS BETWEEN TURKEY AND THE COUNTRIES OF THE ORGANISATION OF TURKIC STATES

Konul Aghayeva*, Ph.D., Associate Professor
Azerbaijan University of Architecture and Construction;
Azerbaijan State Economic University
Jabrayil Valiyev, Ph.D. in Economics, Lecturer
Amrah XXX, Master Student
Azerbaijan State Economic University

*ORCID 0000-0002-7455-073X

© Konul Aghayeva, 2024
© Jabrayil Valiyev, 2024
© Amrah XXX, 2024

Стаття отримана редакцією 18.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 18.01.2024

Introduction. When the Central Asian Turkic-speaking countries and Azerbaijan declared their independence, Turkey was the first country to recognise their independence. When referring to the Turkic-speaking countries of Central Asia, this means Kazakhstan, Uzbekistan, Turkmenistan and Kyrgyzstan. Since 1992, diplomatic relations have been established between Turkey and these countries, and foreign trade relations have begun to develop. Turkey has taken steps to strengthen the economies of the newly independent Turkic-speaking countries and to increase cooperation in the region. In 1992, at the first summit of presidents of Turkic-speaking countries in Ankara, Turkish President Turgut Ozal stressed the need for a common market, simplification of customs regimes and the removal of other obstacles to the development of economic relations [2]. However, the efforts to increase cooperation in the region at the beginning of the 20th century were ignored. Ignoring this, the presidents of the Turkic-speaking countries decided to establish the Cooperation Council of Turkic-speaking States at the Nakhchivan Summit [4]. In 2021, the name of the Turkic Council was changed to the Organisation of Turkic States, and since that year there has been a significant increase in the volume of foreign trade between the countries. Turkey has signed a number of agreements with other Turkish states to increase economic cooperation in the region.

Analysis of recent research and publications. The article analyses the trade between Turkey and other countries on the basis of statistical data from the trade map. The information published by the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Azerbaijan and Turkey was analysed and used. The paper analyses the works of Akay B. "Türkiye and Azerbaijan Economic Relations: Bilateral Revealed Comparative Advantage Perspective" [1], Argali M. "The Place and Importance of Kyrgyzstan in Turkish Foreign Policy from a Constructivist Perspective" [3] and other authors.

Objectives of the article. The aim of the study is to analyse the trade relations between Turkey and Turkic-speaking countries in recent years and to show how the COVID-19 pandemic has affected foreign trade between these countries.

The main material of the study.

Analysis of Foreign Trade between Turkey and Azerbaijan

Bilateral trade relations between Turkey and Azerbaijan have been established since 1992, when the Trade and Economic Cooperation Agreement was signed between the two countries. Finally, investment treaties against double taxation were signed [6]. Thanks to these agreements, the total volume of trade between the two countries reached 3.3 billion USD in 2022. Table 1 shows Turkey's trade in goods with Azerbaijan in 2017–2022:

Table 1

Indicators of Turkey's foreign trade relations with Azerbaijan (in billions of USD)

	Exports	Imports	Trade balance	Total trade
2017	1.357	0.351	1.006	1.708
2018	1.474	0.378	1.096	1.852
2019	1.789	0.411	1.378	2.2
2020	2.085	0.411	1.674	2.496
2021	2.342	0.751	1.591	3.093
2022	2.527	0.836	1.691	3.363

Source: compiled on the basis of [13]

Table 1 shows that in 2017, Türkiye transferred 1.357 billion to Azerbaijan. exported goods in the amount of dollars. Turkey's exports to Azerbaijan show an increasing trend between 2017 and 2022. In 2022, among the goods exported from Turkey to Azerbaijan, iron products and medical equipment used in construction were of particular importance [11]. Similar to exports, Turkey's imports from Azerbaijan showed an increasing tendency during the year. Among the goods imported from Azerbaijan to Turkey, oil products and cotton had a special weight [11]. As Turkey's exports to Azerbaijan exceeded its imports, Turkey had a positive trade balance. Treatments in the middle of the scale will continue between 2021 and 2022. In addition, there have been efforts to increase cooperation in the region with the wounding of the Organisation of Turkic States. The Covid-19 pandemic has not been resolved due to the reduction of Azerbaijani trade disruptions in Turkey.

Between 1995 and 2021, foreign direct investment (FDI) from Turkey to Azerbaijan amounted to 13.3 billion USD, with Turkish companies mainly involved in sectors such as energy, manufacturing, telecommunications, banking and insurance, construction, transport and healthcare. Conversely, Azerbaijani investment in Turkey has grown significantly in recent years, totalling 20.3 billion USD over the same period, with a focus on the energy sector[1].

Analysis of Foreign Trade between Turkey and Kazakhstan

Kazakhstan is known as the ninth largest country in the world with an area of 2,724.9 km². It is the second largest Turkic state in terms of GDP and population after Turkey. Kazakhstan has achieved significant economic growth in the region since the early 2000s. It is the country that attracts the most foreign investment among the Turkic-speaking countries because it is a new and large market and has underground resources. In addition, the majority of foreign companies based in Kazakhstan are of Turkish origin [5].

Agreements and protocols aimed at expanding trade relations between Kazakhstan and Turkey include the following:

- Trade and Economic Technical Cooperation Agreement
- Agreement on Mutual Administrative Assistance and Cooperation in Customs Matters
- Agreement on Mutual Promotion and Protection of Investments
- Double Taxation Avoidance Agreement
- Long-term Trade and Economic Cooperation Agreement
- Ministry of Customs and Trade of the Republic of Turkey and the Republic of Kazakhstan
- Memorandum of Understanding between the Ministry of Finance on the establishment of the Joint Customs Committee [7].

Turkey is Kazakhstan's largest trading partner among Turkic-speaking countries. Table 2 shows the exports and imports of Kazakhstan and Turkey from 2018 to 2022.

Table 2

Turkey's indicators of trade with Kazakhstan (in billions of USD)

	Exports	Imports	Total Trade
2018	0.695	1.470	2.165
2019	0.9	1.403	2.303
2020	0.985	1.180	2.165
2021	1.288	1.595	2.883
2022	1.607	3.514	5.121

Source: compiled on the basis of [14]

Table 1 shows that in 2021-2022 the volume of trade in goods between countries has increased significantly compared to previous years. The main reason for this is the establishment of the Organisation of Turkic States (OTS) in 2021. As is known, the purpose of this organisation is to increase cooperation between member countries, which is also the main purpose of other regional organisations. Despite the fact that the OTS is still a very young organisation, it has managed to make progress in this direction. The volume of trade between Turkey and Kazakhstan in 2022 was 5.121 billion USD.

In 2022, oil and oil products, precious metals such as gold, silver, and copper will be the most important goods exported by Kazakhstan to Turkey, while medical devices, cars, and textiles will be the most important imported products [12].

Analysis of Turkey's Foreign Trade Relations with Uzbekistan in Figures

After Kazakhstan, the Republic of Turkey is Uzbekistan's largest trading partner in the Organisation of Turkic States. Uzbekistan's exports to Turkey include copper, copper and copper alloys, and ethylene polymers, while imports from Turkey include medical equipment and household appliances [9]. The table below (Table 3) shows that Turkey's exports and imports with Uzbekistan showed an increasing trend. In 2020, due to the COVID-19 pandemic, some tension was observed in the trade between the countries. As Turkey's exports to Uzbekistan exceeded its imports during this period, Turkey had a positive trade balance. Although fluctuations were observed in the trade balance between the countries and the total volume of trade in 2017–2022, an overall growth was recorded. After 2021, the trade volume between the countries reached its peak, mainly due to the increase in cooperation between the countries with the establishment of the Organisation of Turkic States.

Table 3

Turkey's foreign trade indicators with Uzbekistan (in billions of USD)

	Exports	Imports	Trade balance	Total trade
2018	0.951	0.795	0.156	1.746
2019	1.232	1.140	0.092	2.372
2020	1.154	0.969	0.184	2.123
2021	1.841	1.8	0.041	3.641
2022	1.877	1.682	0.195	3.6

Source: compiled on the basis of [16]

Analysis of Foreign Trade Relations between Turkey and Kyrgyzstan in Figures

Kyrgyzstan's trade relations with Turkic-speaking countries have developed more broadly, with products such as agriculture and textiles. Kyrgyzstan supports increasing economic cooperation and strengthening diplomatic relations with member and observer countries of the organisation. Such relations not only promote Kyrgyzstan's economic progress, but also strengthen regional cooperation among Turkic states.

Agreements and protocols were signed to improve trade infrastructure with Turkey. Among them are the following:

- 1997 Agreement on Trade and Economic Cooperation;
- 1998 Agreement on Mutual Administrative Assistance in Customs Matters;
- 1999 Agreement for the Avoidance of Double Taxation
- 2018 Agreement on Reciprocal Promotion and Protection of Investments
- Memorandum of Understanding dated 2018 on the establishment of the Joint Customs Council [3].

Figure 1 shows that Türkiye's exports to Kyrgyzstan have been growing steadily, with the exception of 2020. The reason for the decline in 2020 was likely due to the crisis caused by the COVID-19 pandemic. A decrease in Türkiye imports to Kyrgyzstan was observed during 2017–2022. Thus, in 2017, the volume of imports was 143 million USD, and in 2022 – 120 million USD. Since Turkey's exports to Kyrgyzstan are higher than its imports, Turkey has a positive trade balance with Kyrgyzstan. As for the volume of trade between the countries in 2017–2022, an increase of more than two times can be observed at the end of the period compared to the beginning of the period. The main reason for this is the establishment of the Organisation of Turkic States and the development of trade relations between the states of the region. The Organisation of Turkic States aims to increase cooperation not only in the economic sphere, but also in areas such as education, culture and health.

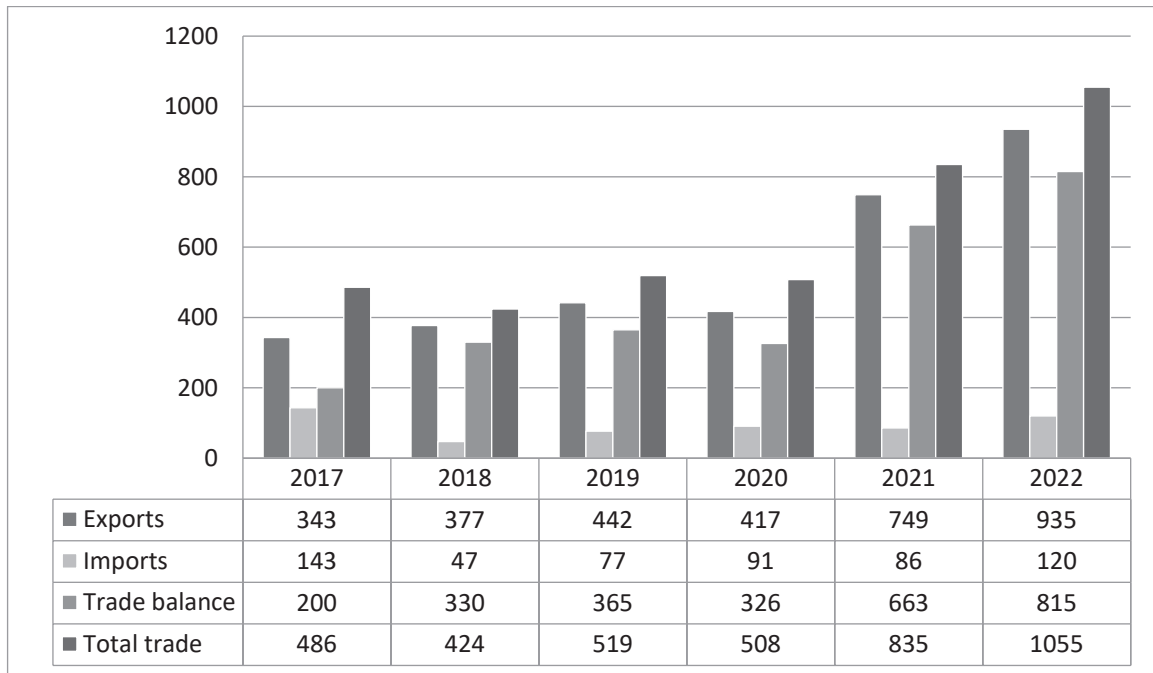


Figure 1. Turkey's foreign trade with Kyrgyzstan (in millions of USD)

Source: compiled on the basis of [15]

Analysis of Turkey's Foreign Trade Relations with Turkmenistan

Since Turkmenistan's independence, Turkish entrepreneurs have played a significant role in the country's development, with around 600 Turkish companies operating in the country. In recent years, Turkmenistan has become the leading destination in Central Asia for Turkish contractors, with Turkish companies undertaking numerous projects. From Turkmenistan's inception to the present day, Turkish companies have been involved in contracts worth over 50 billion USD [8]. Figure 2 shows the commodity trade figures between Turkey and Turkmenistan between 2017 and 2022.

It is clear from Figure 2 that Turkey's exports to Turkmenistan decreased in 2018. However, in 2022, the volume will reach 1.1 billion USD. Among the goods exported by Turkey to Turkmenistan in 2022, the volume

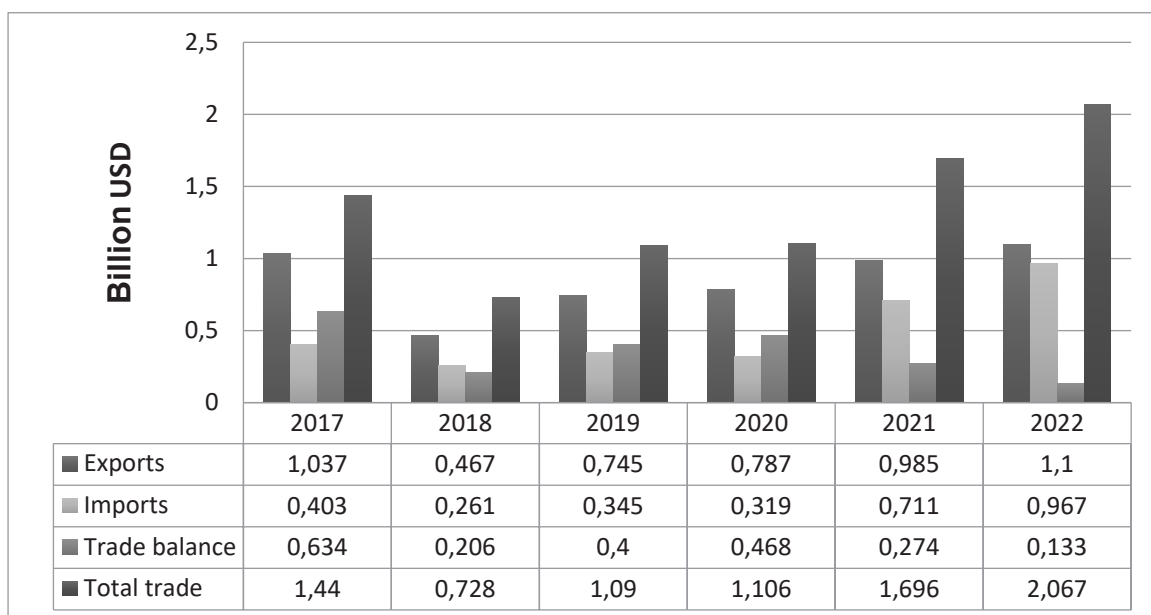


Figure 2. Turkey's foreign trade indicators with Turkmenistan

Source: compiled on the basis of [17]

of iron products used in construction and household appliances is large [10]. The amount of goods imported by Turkey to Turkmenistan in 2022 will be about 1 billion USD. Among the imported goods, petroleum products and cotton are the largest imports (country profile). Foreign trade between the countries reached its highest volume in 2022 compared to previous years. This year, 2.067 billion was recorded in dollar terms between the countries.

Conclusions. Since 1991, the Republic of Turkey has formally recognised the independence of the Central Asian Turkic states and Azerbaijan. Diplomatic relations between these countries were established in 1992 and have been characterised by mutual respect and cooperation. In the early 1990s, these Turkish-speaking nations sought to integrate the region, but faced various challenges in achieving this goal. In order to increase its trade with other Turkish-speaking countries, Turkey signed several agreements, including the Free Trade Agreement (FTA) with Azerbaijan. These agreements have contributed significantly to the growth of their economies and the well-being of their people, and represent an important milestone in their bilateral relations.

The establishment of the Turkic Council in 2010 marked a significant milestone in relations between these countries. This regional organisation has played a crucial role in promoting political, economic and cultural cooperation, as well as in resolving conflicts and enhancing security in the region. In 2021, the Council of Turkic States was established to deepen integration and cooperation between member states.

Despite the challenges posed by the COVID-19 pandemic, trade relations between Turkey and the countries of the organisation have remained resilient and even strengthened in 2021, when the Organisation of Turkic States was established. This has led to increased trade and investment, as well as increased cultural and educational exchanges between the countries. It is expected that Turkey's bilateral relations with the countries of the Organisation of Turkic States will continue to grow, bringing more benefits to the people and economies of the region.

REFERENCES:

1. Akay B. (2023) Türkiye and Azerbaijan Economic Relations: Bilateral Revealed Comparative Advantage Perspective. *Politik Ekonomik Kuram*, pp. 227–228.
2. Amirbek A., Anuarbekuly A., Makhanov K. (2017) Türk Dili Konuşan Ülkeler Entegrasyonu: Tarihsel Geçmiş ve Kurumsallaşması, Bölgesel Araştırmalar Dergisi.
3. Argali M. (2023) The Place and Importance of Kyrgyzstan in Turkish Foreign Policy from a Constructivist Perspective. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol. 12, no. 2, p. 803.
4. Azerbaijan State Ministry of Foreign Affairs. Available at: <https://www.mfa.gov.az/en/category/regional-organisations/relations-between-azerbaijan-and-the-cooperation-council-of-turkic-speaking-states-ccts>
5. Balıkçıoğlu N. (2019) Türkiye ile Diğer Türk Cumhuriyetleri Arasında Dış Ticaretin Gelişimi: 2000–2017 Dönemi.
6. Kardeş Ş., Macit F. (2015) Turkey-Azerbaijan Relations: The Economic Dimension. *Journal of Caspian Affairs*, vol. 1, no. 1, pp. 26–27.
7. Kuryshzhan D., Altıntaş H., (2022), Kazakistan ve Türkiye Arasındaki Dış Ticaret. *International Journal of Volga – Ural and Turkestan Studies*.
8. Republic Of Türkiye Ministry of foreign Affairs, Economic Relations between Türkiye and Turkmenistan. Available at: <https://www.mfa.gov.tr/economic-relations-between-turkiye-and-turkmenistan.en.mfa>
9. T.C Ticaret Bakanlığı Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü (2023) Özbekistan Ülke Profili.
10. T.C Ticaret Bakanlığı Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü (2023) Türkmenistan Ülke Profili.
11. T.C. Ticaret Bakanlığı Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü (2023) Azerbaycan Ülke Profili.
12. T.C. Ticaret Bakanlığı Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü (2023) Kazakistan Ülke Profili.
13. Trade Map, Trade between Türkiye and Azerbaijan. Available at: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c792%7c%7c031%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
14. Trade Map, Trade between Türkiye and Kazakhstan. Available at: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c792%7c%7c398%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
15. Trade Map, Trade between Türkiye and Kyrgyzstan. Available at: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c792%7c%7c417%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
16. Trade Map, Trade between Türkiye and Uzbekistan. Available at: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c792%7c%7c860%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
17. Trade Map, Trade between Türkiye and Turkmenistan. Available at: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c792%7c%7c795%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

UDC 339

JEL F5

Konul Aghayeva, Ph.D., Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction; Azerbaijan State Economic University. **Jabrail Valiyev**, Ph.D. in Economics, Lecturer. **Amrah XXX**, Master Student, Azerbaijan State Economic University. **Analysis of trade relations between Turkey and the countries of the Organisation of Turkic States.**

In today's world, countries often face crises. The last major crisis the world faced was the COVID-19 epidemic that occurred after the 2008 financial crisis. Avoiding crises is very difficult for any country. Many countries are trying to strengthen regional or international cooperation. Turkey has recognised the independence of the Central Asian Turkish states and Azerbaijan since 1991. Diplomatic relations between these countries were established in 1992, with mutual respect and cooperation coming to the fore. In the early 1990s, the Turkish-speaking countries sought to integrate the region, but faced various difficulties in achieving this goal. In order to strengthen its trade with other Turkish-speaking countries, Turkey has signed various agreements, such as the Free Trade Agreement (FTA) with Azerbaijan, which contribute to the growth of its economy and the welfare of its people. The Organisation of Turkic States is an excellent example of regional cooperation, and Turkey has always sought to strengthen bilateral relations with the Central Asian Turkic states and Azerbaijan. While economic relations between Turkey and the Turkic-speaking countries did not meet expectations in the last century, these countries developed bilateral economic relations in the early 2000s. This article aims to examine how economic relations between the countries of the organisation have developed with the establishment of the Organisation of Turkic States in 2021. Among the goods imported by Turkey from Central Asia in 2022, agricultural products and energy raw materials will account for the largest volume. Among the goods exported from Turkey to Turkish-speaking countries, the largest volumes are metered pharmaceuticals, textiles, and machinery. Among Turkish states, Turkey's largest trading partners are Azerbaijan and Kazakhstan. Turkey's trade with Azerbaijan and Kazakhstan did not decline in 2020, when COVID-19 spread.

Key words: Turkey, Organisation of Turkic States, foreign trade, cooperation, Central Asia.

УДК 339

JEL F5

Конул Агасва, Ph.D., доцент, Азербайджанський університет архітектури та будівництва; Азербайджанський державний економічний університет. **Джабраїл Валієв**, доктор економіки, викладач. **Амрах XXX**, студент магістратури, Азербайджанський державний економічний університет. **Аналіз торговельних відносин між Туреччиною та країнами Організації тюркських держав.**

У сучасному світі країни часто стикаються з кризами. Останньою великою кризою, з якою зіткнувся світ, стала епідемія Ковіда-19, яка виникла після фінансової кризи 2008 року. Уникнути криз дуже складно для кожної країни. Багато країн прагнуть посилити регіональне або міжнародне співробітництво. Туреччина визнала незалежність центральнопівденноазійських турецьких держав і Азербайджану з 1991 року. У 1992 р. між цими країнами були встановлені дипломатичні відносини, де виникла взаємна повага і співпраця. Турецькомовні країни прагнули інтегрувати регіон на початку 1990-х років, але зіткнулися з різними труднощами у досягненні цієї мети. Для посилення своєї торгівлі з іншими турецькомовними країнами, Туреччина підписала різні угоди, такі як Угода про вільну торгівлю з Азербайджаном, які сприяють зростанню їх економіки та благополуччю їх народів. Організація турецьких держав є відмінним прикладом регіонального співробітництва, і Туреччина завжди прагнула зміцнювати двосторонні відносини з центральнопівденноазійськими турками та Азербайджаном. Хоча економічні відносини між Туреччиною та турецькомовними країнами не відповідали очікуванням у минулому столітті, ці країни розвивали двосторонні економічні стосунки на початку 2000-х років. Ця стаття спрямована на вивчення того, як розвивалися економічні відносини між країнами організації з моменту заснування Організації турецьких держав у 2021 році. Серед товарів, що імпортуються Туреччиною з Центральної Азії в 2022 році, сільськогосподарська продукція та енергетична сировина матимуть більший обсяг. Серед продуктів, що експортуються з Туреччини в турецькомовні країни, найбільшим обсягом є дозовані фармацевтичні продукти, текстиль та техніка. Серед турецьких держав найбільшими торговельними партнерами Туреччини є Азербайджан і Казахстан. Обсяг торгівлі Туреччини з Азербайджаном і Казахстаном не зменшився в 2020 році, коли поширився Ковід-19.

Ключові слова: Туреччина, організація турецьких держав, зовнішня торгівля, співпраця, Центральна Азія.

CORPORATE CULTURE PRIORITIES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL TRANSFORMATIONS

Lyubov Tytarenko*, Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of International Economic Relations and Tourism
Iryna Levchenko**, Doctor of Philosophical Sciences,
Associate Professor at the Department of
International Economic Relations and Tourism,
Kateryna Potkalo***, Student
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

*ORCID 0000-0002-2112-7380

**ORCID 0000-0001-7068-8320

***ORCID 0009-0003-2628-6828

© Tytarenko L., 2024

© Levchenko I., 2024

© Potkalo K., 2024

Стаття отримана редакцією 08.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 08.01.2024

Introduction. Today's dynamic business environment requires rapid response and the ability of an enterprise to adapt to changes, especially in times of war. An equally important aspect in this regard is the ability of the staff to respond quickly, coherently and as a team to all situations. That is why every company should pay attention to the corporate culture within it. Have we ever thought about the importance of the corporate culture of an organisation, or attached importance to it, or focused on the effectiveness of its use as an important factor in motivating and stimulating the work of the organisation's personnel? Ukrainian business is only beginning to address these issues, but it is necessary to emphasise the importance of this issue, as the formation of a company's corporate culture is an important tool for increasing employee productivity, shaping its competitive image and sustainable development.

Analysis of recent research and publications. The problems of formation and development of corporate culture are addressed in the works of domestic and foreign scholars such as Varaksina O.V. and Shulga V.Y., Melnyk A.O., Davydenko N.V., Korolovich O.O., Myroshnychenko Yu.V., Pavlov O.I., Pigosh V.A., Resler M.V., Donald Sull, Belle Wong, J.D., Deanna Debara, Jason Gordon, Jianping Miao, Kat Boogaard, Kate Heinz, Lisa-Maria Höber, Rinaily Bonifacio, Tom Geraghty, Tom Jendriks, etc. Most researchers consider the categories of corporate culture as a set of established models of staff behavior used to influence the efficiency of the enterprise.

Corporate culture is a fairly new scientific issue, but there is a sufficient number of fundamental research in the scientific field. However, this issue remains quite controversial, in particular, it requires a deeper study of the peculiarities of corporate culture from the perspective of the most effective management, that takes into account various aspects of international transformations.

Objectives of the article. The purpose of the article is to study corporate culture as an effective tool for managing an organization in the context of international transformations.

The main material of the study. Economic transformation, as outlined in the 2030 Agenda, includes fundamental changes in the economy that increase the overall level of productivity while ensuring appropriate quantity and quality of employment, fair distribution of income and wealth, access to quality public services, and environmental protection. Modern processes of international transformations are fundamental and actually lead to a paradigm shift in international business, which in turn generates a new stage in the evolution of the

scientific foundations of international business and corporate culture [1]. The concept of "corporate culture" is the subject of study in such fields of knowledge as management, philosophy, psychology, sociology, cultural studies, organizational behavior, and law [2]. It is closely interconnected with business ethics, business philosophy, and organizational behavior [3]. Corporate culture is a set of the most important provisions regarding the company's activities, determined by the organization's mission and development strategy, which are reflected in the social norms and values of employees. This culture allows to distinguish the organization, creates an atmosphere of identification for its staff, strengthens social stability and is a controlling mechanism that guides and shapes the relations and behavior of employees [4; 5]. According to the given data, corporate culture and corporate legal relations are capable of transforming, moving from one state to another, changing the structure of the constituent elements of influence on the behavior of personnel, changing the format of managerial and administrative rights and responsibilities [2]. In the modern world, corporate culture is a very important part of an enterprise.

The global experience shows that companies that take it into account as a subject of strategic management function better, i.e. more effectively. According to the study, corporate culture includes: staff values; communication system and language of communication; time management; relationships between staff; staff development and training; appearance and style of clothing. These elements are so closely interrelated that they need to be studied in a comprehensive manner.

Depending on the role and importance of corporate culture in the enterprise management system, there are three types of it:

- rational and pragmatic – used to increase the level of competitiveness of the enterprise;
- phenomenological – used in enterprises that have special religious and cultural features and indirectly affect the efficiency of the enterprise;
- situational and systemic – assumes that the basic principles of corporate culture change depending on the goals and objectives of the enterprise and changes in the external environment [6].

Creating a strong corporate culture is a complex task that involves a number of aspects, and there is no one-size-fits-all recipe for success. The business environment is constantly changing and evolving, and the challenge for management is to ensure that their organization is appropriately adapted and evolves, and that it is ready for change. In addition, corporate culture is closely related to ethics and business protocol. For example, ethical standards establish trust between parties doing business together, including both partners and customers. Organizations earn this trust by demonstrating a pattern of ethical behavior over time, gaining a reputation for honesty and respect for human rights and social responsibility. Companies that conduct their international business ethically earn higher profits by attracting business partners who share the organization's commitment to ethics in international business. Analysts argue that the formulation and implementation of an ethics policy in an international organization and among its business partners abroad poses a challenge to companies. Ensuring that employees and partners meet the company's standards for worker safety, human rights and fair wages starts with creating a work culture of openness and care [7].

The main advantages of a strong corporate culture [8]:

- increasing labor productivity (a healthy work culture will motivate employees, increasing engagement and productivity);
- image growth (will help create a more attractive company image for potential candidates);
- greater customer loyalty (an effective demonstration of corporate culture will be able to attract the attention of customers; customers who identify with the company's brand and its values will become more loyal to the company);
- better communication and mutual understanding (uniting employees by common values and a common goal strengthens the connection with the organization, increasing the likelihood that they will remain working for the long term);
- higher satisfaction and well-being of employees (thanks to the right culture, employees will be happier, healthier and will work with greater desire and efficiency).

The formation of corporate culture depends on many factors, both external and internal. It is important to understand the impact of each of them and take them into account when forming and developing corporate culture at the enterprise.

External factors include the current state of social development, economic processes, political processes, innovation processes, environmental conditions and the level of strengthening cultural trends. Modern

international transformations include globalization, intellectualization of labor and socialization. Economic processes, political processes and innovation processes also have an impact on the formation of corporate culture. In addition, it is necessary to take into account the environmental situation and the strengthening of cultural trends in both society and the economy. Internal factors include the company’s philosophy, leadership, management style, communications, interpersonal relationships, employee-customer relationships, ethical standards, professional development, demographics, and others. Leadership and management style determine the sustainability of interpersonal relationships and relationships between employees and customers. Communications include all ways of exchanging information within an organization, including the common language, the communication patterns, and communication formats. Ethical standards and professional development reflect the company’s guidelines for interaction with employees and customers. Demographic composition has an impact on the formation of corporate culture, as different generations have different values and approaches to work [9].

The more well-known models of organisational culture are explored. These models offer different approaches to developing a healthy corporate culture, so it is necessary to highlight their pros and cons to help choose the model that best suits the organisation. After all, corporate culture is not only a competitive advantage, but also the key to long-term success. The most prominent organizational culture models are: "Schein’s Three-Level Model", "Hofstede’s Cultural Dimensions", "Denison’s Organizational Culture Model", "Cameron and Quinn’s Competing Values Framework", "Handy’s Cultural Types". Table 1 shows the advantages and disadvantages of each of these models.

Table 1

The most prominent organizational culture models: advantages and disadvantages

№	Name	Advantages	Disadvantages
1	2	3	4
1	Schein’s Three-Level Model	– In-depth analysis; – differentiated view; – precise analysis of the culture.	– Complex; – subjective; – time-consuming.
2	Hofstede’s Cultural Dimensions	– Intercultural communication; – instructions for management; – identifying and resolving conflicts.	– Does not include individual variations; – does not take change into account; – does not cover all factors.
3	Denison’s Organizational Culture Model	– Holistic analysis; – measurable criteria; – guidelines for improvements.	– Complex; – Dependent on surveys; – external factors not taken into account.
4	Cameron and Quinn’s Competing Values Framework	– Versatile; – clear cultural identification; – strategic adjustment.	– Subjective; – oversimplification of reality; – does not take all factors into account.
5	Handy’s Cultural Types	– Simplicity; – can improve teamwork; – clear cultural identification.	– Subjective; – oversimplification of reality; – does not take all factors into account.

Source: [8; 10; 11; 12]

The most common approach is the one proposed by the scientist Ed Schein, who identifies three levels of corporate culture: the first level is visible artifacts, the second level is proclaimed values, rules and norms of behavior, and the third level is the basis of external manifestations, i.e. basic ideas (Figure. 1).

Artefacts. These describe any overt, visible, describable aspects of the organisation. Think things like branding and logos, office design, dress code, policies and tools. Things that you can see.

Espoused values. This is how people would describe the organisation, in current or aspirational terms. These include missions, goals, value statements, and social contracts.

Underlying assumptions. These are unconscious, unspoken, hard to articulate elements of the organisation, particularly from within [8].

Given the current international transformations, corporate culture is based on the key basic functions of management and is carried out taking into account the following basic criteria [14; 15]: type, manifestation, level of acceptance and level of formality of corporate culture, as well as the size of the company.

Type of corporate culture. When considering the various models of corporate culture described above, it can be seen that they predetermine certain features of employee relationships within the organization, as well

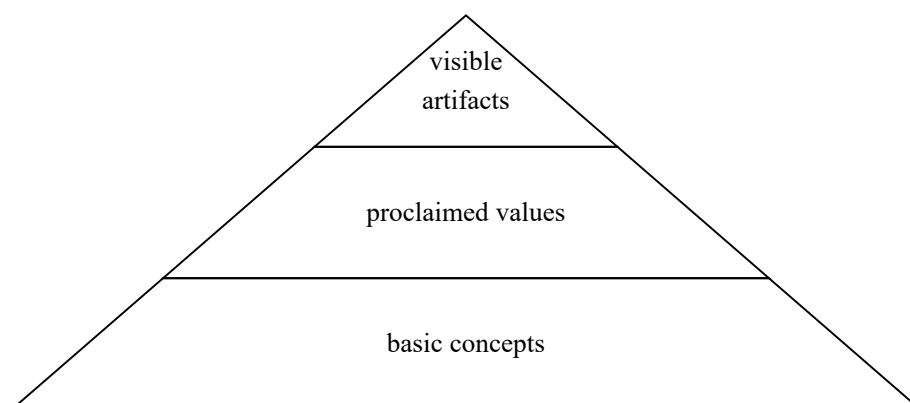


Figure 1. Levels of corporate culture

Source: [8; 13]

as directions for determining strategic goals or performance standards, etc. For example: the "club" corporate culture is characterized by a loyalty of employees to each other and to management, as favorable and stable working conditions encourage and motivate the team to achieve the company's goals. This type of culture is characterized by a moderate growth strategy. In contrast, the "regulation culture" is more directive, thus strengthening the effect of control, and involves a large number of approvals from managers at different levels of management. This is an obstacle to communication between management and employees, resulting in a slowdown in the process of achieving targets.

The level of manifestation of corporate culture. Corporate culture can be openly manifested, i.e. everyone can see or hear its key statements, in particular, if there is a mission or vision of the company, a corporate code, etc. However, it may not be recognised by employees, although it will exist, as corporate culture is formed as soon as an organisation is established, i.e. when there is already a group of people.

The level of acceptance of the corporate culture by the company's employees is of great importance. The corporate culture is perceived differently by the organization's staff, creating both obstacles to its development and developing it. Acceptance of a certain type of culture ensures unity, team spirit, coordinated work, and a favorable psychological climate, i.e. creates optimal conditions for the effective operation of the organization. And vice versa.

The level of formality of the corporate culture. Often, the key postulates proclaimed in the corporate code may be of a purely formal nature. In this case, such a corporate culture is less effective than one where the management thinks through each of its components, creating all the conditions for the values and rules it proclaims to be accepted by the majority of employees, if not all, understanding that only then will the organization work as a whole, achieving the goals it has set.

Company size. Obviously, the larger the company, the more effort should be put into ensuring that the corporate culture has an impact on its operations. Small organizations are often more cohesive, organizational norms are stable, newcomers either quickly integrate into the team, adopting existing values, improving them, or leave. However, the larger the company, the more effort you need to put into maintaining or optimally changing the key parameters of corporate culture and the perception of its tenets by all members.

Based on the generalization of studies [9; 16–18] it can be concluded that the main provisions of the modern paradigm of corporate culture management in the context of international transformations are the following:

1) the success of an organization depends not only on its market position and availability of resources, but also on the role of the human factor;

2) the organization is viewed as an open dynamic system based on common values of individuals;

3) the main emphasis of the management system shifts: from the point of view of modern management, the goal plays a secondary role compared to values, and the organization is seen as an independent cultural entity;

4) the need for constant adaptation of the organization to the turbulent external environment reduces the importance of constant strict control, requires changes in approaches to personnel management and emphasizes the self-management and self-development of the individual, formation and dissemination of knowledge, integrated use of normative-value, systemic and situational approaches to management;

5) increased competition requires enterprises to carry out activities taking into account the long-term perspective, that is, based on the principles of strategic management;

6) oversaturation of the market with goods, strengthening of the tendency of rapid moral obsolescence of goods requires wide use of marketing principles in the process of management;

7) formation of the concept of social responsibility of business.

Conclusions. International transformations have different forms of manifestation: intensification of international trade in goods and services; globalization of the financial and credit sector; dominance of globalised firms, corporations, and alliances in all forms of international economic relations; regionalization of the world economy; global investment boom; intensification of international labor migration. Thus, in the context of international transformations, the management of an enterprise must take into account the company's values and the work environment, including any issues and concerns of employees. Corporate culture includes a set of interrelated elements: staff values; communication system and language of communication; time management; relationships in the company – between staff; staff development and training; staff appearance and style of clothing. All components need to be studied as a whole.

In the conditions of international transformations, the corporate culture of a company is most influenced by the following factors: a competent leader and a team of like-minded people; effective interaction with counterparties; a long-term strategy and vision of the corporation; effective internal communications; conflict resolution and teamwork support and the availability of mechanisms for involving staff in the decision-making process. At the same time, corporate culture is based on the basic functions of management and is carried out taking into account such basic criteria as the type of corporate culture, its manifestation, the level of acceptance and the level of formality of corporate culture, as well as the size of the company.

The following basic principles should play a leading role in shaping the elements of corporate culture: taking into account differences in social and cultural competence, staff development; taking into account the impracticality of automatically transferring all problematic traditions of society; regulating labor discipline; eliminating cultural barriers to cooperation to the maximum extent possible; understanding by members of a multicultural environment of the essence of collective interaction; and focusing on the experience of highly developed countries in management styles.

To create a healthy corporate culture, leaders, managers at various levels and other stakeholders must come together to achieve a common goal, as corporate culture can stimulate the development and realisation of each employee of an organisation as a highly moral individual. This requires a certain level of adaptability and may involve adjusting or improving some of the company's fundamental values, principles and visions. In the context of international transformations, company leaders must apply innovations in practice. This affects many aspects of the organization's activities, from regular processes such as adaptation and training to the core elements of business identity, such as its brand and mission statement, so management must constantly monitor the state of corporate culture, as preventing negative consequences will cost the company significantly cheaper than fixing the problem.

REFERENCES:

1. Pavlov O. I. (2022) Hlobalni transformatsii mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Global transformations of international economic relations]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – International economic relations and the world economy*, no. 42, pp. 106–112.

2. Korolovych O. O., Resler M. V., Pihosh V. A. (2020) Korporatyvne pravo ta korporatyvna kultura yak zasoby vplyvu na efektyvnist roboty korporatsii [Corporate law and corporate culture as means of influencing the efficiency of corporations]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, no. 1(13). Available at: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7253/1/CORPORATE%20LAW_%20AND_%20CORPORATE.pdf

3. Myroshnychenko Yu. V. (2021) Korporatyvna kultura yak osnovnyi chynnnyk staloho rozvytku torhovelnoho pidprijemstva [Corporate culture as the main factor of sustainable development of a trade enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidprijemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 26. Available at: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66>

4. Belle Wong J. D. (2023) What Is Company Culture? Definition & Development Strategies. *Forbes Advisor*. Available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/>

5. Deanna Debara (2022) What is company culture and how do you develop it. *BetterUp*. Available at: <https://www.betterup.com/blog/what-is-company-culture>

6. Melnyk A. O., Davydenko N. V. (2020) Rol ta znachennia korporatyvnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidprijemstv [The role and significance of corporate culture in the activities of domestic enterprises]. *Elektronne nau-*

kove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk "Modern Economics" – Electronic scientific publication on economic sciences "Modern Economics", no. 24. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/melnyk.pdf>

7. Chychkalo-Kondratska I. B., Tytarenko L. M. (2023) Zasady etyky ta dilovoho protokolu v krainakh YeS [Principles of ethics and business protocol in EU countries]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 8. Available at: https://www.researchgate.net/publication/373384441_ZASADI_ETIKI_TA_DILOVOGO_PROTOKOLU_V_KRAINAH_ES

8. Varaksina O. V., Shulha V. Iu. (2023) Rol korporativnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshchi [The role of corporate culture in the modern business environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2363>

9. Jianping Miao (2022) Features of organizational culture of multinational organization. *Economy and society*, no. 39. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-30> (accessed February 21, 2024).

10. Kat Boogaard (2022) The 4 types of company culture, explained. *Atlassian*. Available at: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture>

11. Tom Geraghty Edgar Schein's three layers of organisational culture. *Psychological Safety Action Pack*. Available at: <https://psychsafety.co.uk/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>

12. Lisa-Maria Höber (2023) Five organizational culture models. *Teamazing Solutions*. Available at: <https://www.teamazing.com/organizational-culture-models/>

13. Jason Gordon (2023) Three levels of culture – explained. *The business professor*. Available at: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/three-levels-of-culture-explained

14. Stambulska Kh., Peredalo Kh. (2022) Korporativna kultura: sutnist, typu ta rol u rozvytku orhanizatsii [Corporate culture: essence, types and role in the development of the organization]. *Elektronne fakhove vydannia "Efektivna ekonomika" – Electronic specialist publication "Efficient Economy"*, no. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

15. Donald Sull (2021) 10 things your corporate culture needs to get right. *Mit Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/10-things-your-corporate-culture-needs-to-get-right/>

16. Kate Heinz (2021) How these 4 typed of organizational culture define your company. *Built In*. Available at: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>

17. Tom Jendriks (2023) Everything you need to know about corporate culture. *Flair.HR*. Available at: <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/>

18. Rinaily Bonifacio (2023) Corporate Culture: A Complete Guide. *Shiftbase*. Available at: <https://www.shiftbase.com/glossary/corporate-culture>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Павлов О.І. Глобальні трансформації міжнародних економічних відносин. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 42. С. 106–112.

2. Королович О.О., Реслер М.В., Пігош В.А. Корпоративне право та корпоративна культура як засоби впливу на ефективність роботи корпорацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. № 1(13). URL: http://dSPACE-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7253/1/CORPORATE%20LAW_%20AND_%20CORPORATE.pdf

3. Мирошніченко Ю.В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66>

4. Belle Wong J.D. What is company culture? Definition & Development Strategies. *Forbes Advisor*. 2023. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/>

5. Deanna Debara What is company culture and how do you develop it. *BetterUp*. 2022. URL: <https://www.betterup.com/blog/what-is-company-culture>

6. Мельник А.О., Давиденко Н.В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. № 24. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/melnyk.pdf>

7. Чичкало-Кондрацька І.Б., Титаренко Л.М. Засади етики та ділового протоколу в країнах ЄС. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: https://www.researchgate.net/publication/373384441_ZASADI_ETIKI_TA_DILOVOGO_PROTOKOLU_V_KRAINAH_ES

8. Вараксіна О.В., Шулґа В.Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2363>

9. Jianping Miao Features of organizational culture of multinational organization. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-30>

10. Kat Boogaard The 4 types of company culture, explained. 2022. *Atlassian*. URL: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture>

11. Tom Geraghty Edgar Schein's three layers of organisational culture. *Psychological Safety Action Pack*. URL: <https://psychsafety.co.uk/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>

12. Lisa-Maria Höber Five organizational culture models. *Teamazing Solutions*. 2023. URL: <https://www.teamazing.com/organizational-culture-models/>

13. Jason Gordon. Three levels of culture – explained. *The business professor*. 2023 URL: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/three-levels-of-culture-explained

14. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

15. Donald Sull 10 things your corporate culture needs to get right. *Mit Sloan Management Review*. 2021. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/10-things-your-corporate-culture-needs-to-get-right/>

16. Kate Heinz How these 4 typed of organizational culture define your company. *Built In*. 2021. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>

17. Tom Jendriks Everything you need to know about corporate culture. *Flair:HR*. 2023. URL: <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/>

18. Rinaily Bonifacio Corporate Culture: A Complete Guide. *Shiftbase*. 2023. URL: <https://www.shiftbase.com/glossary/corporate-culture>

UDC 338;330.3

JEL M12, M14, M54

Lyubov Tytarenko, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of International Economic Relations and Tourism. **Iryna Levchenko**, Doctor of Philosophical Sciences, Associate Professor at the Department of International Economic Relations and Tourism. **Kateryna Potkalo**, Student, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Priorities of corporate culture in the conditions of international transformations.**

The essence of the concept of "corporate culture" is considered, the components of corporate culture, its main aspects are given, the key typologies of corporate cultures are presented, which are taken into account by business practitioners during its formation and evaluation of the impact on the company's development. The priorities of the company's corporate culture are reflected in the process of implementing management functions that ensure the effectiveness of the company's activities, in particular for employees, consumers (clients), state authorities and business partners. Factors that affect the level of influence of corporate culture on management processes or target groups are summarized, in particular: type of corporate culture, level of its manifestation, acceptance by employees, formalities, size of the organization. It was determined that corporate culture, like every system, has specific elements inherent only to it, in particular: values, leadership, communication, training and development, cooperation and team building, rituals and symbols, systems and processes, response to changes. These elements interact, creating a specific character of corporate culture, which determines the way of functioning and organization of interaction of its members. It is substantiated that in the conditions of international transformations, corporate culture is important for any organization, because managing it can influence the motivation of employees, the attractiveness of the enterprise as an employer; for each employee, his business reputation; on productivity and efficiency of labor activity; quality of work of employees; the nature of personal and industrial relations in the organization; creative potential of employees.

Key words: corporate culture, corporate ethics, international transformations, globalization, leadership, business.

УДК 338;330.3

JEL M12, M14, M54

Титаренко Любов Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму. **Левченко Ірина Василівна**, доктор філософії, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму. **Потькало Катерина Олегівна**, студентка, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Пріоритети корпоративної культури в умовах міжнародних трансформацій.**

Розглянуто сутність поняття «корпоративна культура», наведено складові корпоративної культури, її основні аспекти, представлено ключові типології корпоративних культур, які беруться до уваги практиками бізнесу при її формуванні та оцінюванні впливу на розвиток компанії. Відображено пріоритети корпоративної культури компанії у процесі реалізації управлінських функцій, а саме функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також зазначено її особливий вплив на цільові групи впливу, які забезпечують ефективність діяльності компанії, зокрема на працівників, споживачів (клієнтів), державні органи влади та ділових партнерів. Узагальнено ключові фактори, які впливають на рівень впливу корпоративної культури на управлінські процеси чи цільові групи, зокрема: тип корпоративної культури, рівень її прояву, прийняття працівниками, формальності, розмір організації. Зазначено, що корпоративна культура являє собою комплекс певних ідей, цінностей, еталонів поведінки, настроїв і способів ведення професійної

діяльності, що мають поділятися всіма членами організації. Корпоративну культуру можна також розглядати як інструмент стратегічного розвитку організації на основі стимулювання інновацій та керівництва всередині неї. Наголошено, що створення потужної корпоративної культури є складним завданням, що включає низку аспектів, і не існує універсального алгоритму для досягнення успіху в цьому напрямку. Визначено, що корпоративна культура як кожна система має специфічні, притаманні тільки їй, елементи, зокрема: цінності, лідерство, комунікація, навчання та розвиток, співпраця та тимбілдинг, ритуали та символи, системи та процеси, реагування на зміни. Ці елементи взаємодіють, створюючи конкретний характер корпоративної культури, який визначає спосіб функціонування та організації взаємодії її членів. Обґрунтовано, що в умовах міжнародних трансформацій корпоративна культура важлива для будь-якої організації, оскільки управляючи нею можна впливати на мотивацію працівників, на привабливість підприємства як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; на кожного працівника, його ділову репутацію; на продуктивність та ефективність трудової діяльності; якість роботи працівників; характер особистісних та виробничих відносин в організації; творчий потенціал службовців.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративна етика, міжнародні трансформації, глобалізація, лідерство, бізнес.

**МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА: ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ**

Бабух Ілона Борисівна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Романюк Надія Василівна**, кандидат економічних наук,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

*ORCID 0000-0001-8274-5716

**ORCID 0000-0002-9852-3023

© Бабух І.Б., 2024

© Романюк Н.В., 2024

*Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.**The article was received by editorial board on 15.01.2024*

Вступ. Стабільне функціонування та постійний економічний розвиток є основними цілями будь-якого підприємства на ринку. Зміни в ринковій ситуації часто вимагають від підприємств ухвалення обдуманих управлінських рішень, спрямованих на досягнення цих цілей. Менеджмент підприємства повинен мати достатню інформацію для оцінки своїх можливостей, розуміння перспектив розвитку, визначення стратегічних напрямів подальшого росту тощо. З цієї причини кожне підприємство потребує маркетингового аналізу, на основі якого приймаються стратегічні рішення та здійснюється ефективна діяльність.

У рамках маркетингового аналізу аналіз товарної політики є ключовим, оскільки товар є центральним елементом маркетингового комплексу, а його політика займає відповідне місце у формуванні такого комплексу. Ринковий успіх підприємства залежить від товарної політики, яка стосується як окремо взятого товару, так і в цілому товарного асортименту. У процесі формування товарної політики підприємство має приймати різноманітні рішення, ефективність яких залежить від правильно проведеного маркетингового аналізу.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Окремі аспекти маркетингового аналізу товарної політики висвітлюються в роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених як Л. Балабанова [3], В. Кардаш [9], Д. Штефаніч [12], С. Ілляшенко [7], П. Друкер, Ф. Котлер [13] та інших. Вони описують окремі методи, аналітичні моделі, ефективність товарної політики. При цьому підходи різних учених часто різняться як в теоретичному плані, так і у відтворенні практики маркетингового аналізу. У вітчизняній спеціальній літературі відчутний дефіцит публікацій, які б акцентували увагу саме на комплексному підході до маркетингового аналізу товарної політики. Дійсно, багато з наявних досліджень та публікацій в Україні, які стосуються маркетингу, часто фокусуються на окремих аспектах товарної політики, таких як ціноутворення, продуктові характеристики, рекламні стратегії тощо, а тому існує потреба в більш системному підході до аналізу товарної політики підприємств. Комплексний підхід передбачає врахування всіх аспектів маркетингу, які стосуються товару або послуги: від його розробки та ціноутворення до стратегій просування на ринок та обслуговування клієнтів з використанням усіх складових комплексу маркетингу. Саме такий підхід дозволяє підприємствам краще розуміти їхній ринок, конкурентну ситуацію, а також потреби й очікування своїх споживачів.

Розвиток літератури та досліджень з комплексного маркетингового аналізу товарної політики може значно збагатити практичний досвід українських підприємств, сприяти їхньому ефективному

функціонуванню на ринку та підвищити конкурентоспроможність в умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції.

Мета дослідження полягає у висвітленні суті та змісту маркетингового аналізу товарної політики, розкритті його завдань і ключових методів.

Основний матеріал і результати. У комплексі маркетингу підприємства товар, як відомо, є центральним елементом. Водночас розуміння товару для економіста та маркетолога, на наш погляд, різняться. Згідно сучасних концепцій маркетингу, товар – це не просто продукт людської праці призначений для обміну, а виступає своєрідною багаторівневою категорією, де виокремлюють:

- товар за задумом, як товарну сутність, товарне ядро;
- товар у реальному виконанні, як товар по факту, дійсний;
- товарне підкріплення, як певне товарне прирощення, доповнення [7].

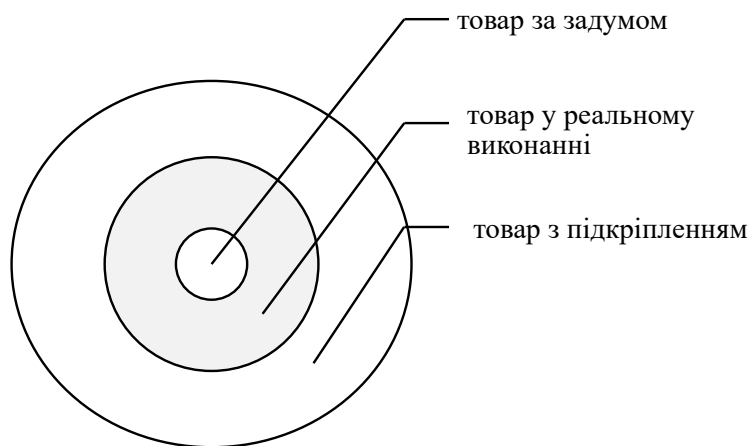


Рис. 1. Рівні товару

Ієрархічна багатопшарова маркетингова концепція товару є важливою для розробки науково обґрунтованої товарної політики підприємства. Споживач не лише купує товар, а й отримує блага, які він надає. Ці блага відображаються в основних характеристиках товару, таких як якість, дизайн та упаковка. Крім того, для споживача важливе оточення товару, таке як доставка, монтаж та гарантія. Маркетологи при аналізі товару застосовують принцип Парето, де 80% ресурсів спрямовано на товар, а 20% – на його оточення. Проте вибір споживачів у 80% випадків визначається саме оточенням товару і лише у 20% – його основними характеристиками.

Безумовно, важливо враховувати, що підприємство зазвичай не обмежується одним видом товару, а виробляє кілька товарних груп або асортиментних ліній. Це вимагає прийняття рішень щодо визначення співвідношення між різними видами товарів, узгодження асортименту зі стратегією підприємства тощо.

Основними компонентами маркетингової товарної політики є: визначення й постійне оновлення оптимального асортименту товарів, забезпечення якості продукції, розробка дизайну та упаковки, створення товарної марки, а також забезпечення відповідності критеріям споживачів [5]. Глибинна суть її полягає у виокремленні, формуванні та підтримці оптимальної структури асортименту товарів з урахуванням як поточних, так і довгострокових цілей підприємства (рис. 2).

Тому формування товарної політики вимагає багатоаспектного маркетингового аналізу, який охоплює окремі товари та їх характеристики, групи товарів у асортименті та їх взаємозв'язки. Крім того, маркетинговий аналіз повинен враховувати позиції підприємства, споживача, торгового посередника, а також порівнювати товари чи товарні групи з асортиментом конкурентів або товарами-замінниками. Включення у маркетинговий аналіз усіх можливих аспектів товарної політики з різних позицій дозволяє вирішити основне завдання аналізу – оцінити відповідність товарного асортименту підприємства потребам ринку та споживачів, а також економічній стратегії підприємства з точки зору отримання прибутку [2].

У маркетинговому аналізі товарної політики, як у теорії, так і на практиці, вирізняються основні завдання. Серед них першочергові – це визначення відношення споживачів до продукції підприємства та її конкурентів, виявлення переваг і недоліків товарів і асортименту, аналіз можливостей і загроз з



Рис. 2. Основні компоненти маркетингової товарної політики

Джерело: [3]

боку ринку, а також оцінка економічних вигід від реалізації різних товарів і товарних груп [10]. Оцінка позиції бренду на ринку, вивчення споживчих уподобань щодо упаковки, визначення особливостей формування товарного асортименту, його відповідність цілям підприємства та збалансованість по життєвому циклу товару, а також оптимізація асортименту – всі ці завдання також важливі в контексті аналізу товарної політики.

Метою маркетингового аналізу в сфері товарної політики є підготовка до прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо змін у товарному асортименті підприємства в умовах конкурентного середовища. В аналізі товарної політики виокремлюють два напрями – оперативний і стратегічний [8]. Оперативний аналіз в цьому випадку виявляє комплекс взаємозв'язків підприємства з навколишнім середовищем в плані оцінки реакції ринку на маркетингову політику щодо змін в товарному асортименті. В цьому контексті включають аналіз і моделювання купівельної поведінки споживача на ринку, вивчення думок і переваг споживачів, їх реакції на маркетингові заходи підприємства, аналіз потенціалу самого підприємства у порівнянні з конкурентами. А стратегічний маркетинговий аналіз виступає як оцінка стану ринку по характеристикам і показникам товарного асортименту підприємства, тенденцій змін у ємності ринку по окремим товарам, аналіз і прогноз купівельних спроможностей споживачів. Саме в стратегічному аналізі товарної політики можна виявити комплекс взаємозв'язків підприємства з навколишнім середовищем.

Одним із запланованих напрямів маркетингового аналізу сфери товарної політики виступає всебічний аналіз окремого товару по його структурним елементам, тобто по таким напрямам:

- аналіз споживчої цінності;
- аналіз бренду товару;
- аналіз упаковки;
- аналіз життєвого циклу товару [12].

Безумовно, підприємства формуючи власну товарну політику орієнтуються не лише на споживача, на задоволення його потреб, але й намагаються також задовольнити свої комерційні інтереси. Звідси в маркетинговому аналізі товару важливою є аналітична оцінка прибутковості товару з позиції підприємства. У цьому сенсі необхідно визначити або прогнозувати певні цільові та мінімально допустимі значення окремих показників, які свідчать про економічну результативність певного товару або товарної

групи для підприємства. Серед таких показників маркетологи в першу чергу використовують в аналізі обсяги продажів товару, валовий дохід від реалізації даного товару, прибутковість одиниці товару, рівень безбитковості продажу тощо [9].

Досягнення економічної результативності по окремому товару або в цілому по певному асортименту залежить від споживчих цінностей товарів, а тому важливим напрямом маркетингового аналізу товарної політики є аналіз усієї різноманітності споживчих характеристик товару.

Залежно від характеру підприємств та їх виробів, які вони пропонують на ринок, маркетинговий аналіз споживчих цінностей товарів матиме свої особливості. Проте в цьому аналізі маркетологи повинні вирішити, які характеристики товару є найбільш цінними для споживача, як вони ранжируються за ступенем важливості, як оцінюються споживачами порівняно з товарами конкурентів, які стратегії можна застосувати для підвищення споживчої цінності товару, і які характеристики повинен мати ідеальний товар для споживача.

У цьому плані маркетологи широко використовують відому аналітичну модель Розенберга, яка базується на тому, що покупці надають оцінки товарам за критерієм придатності для задоволення власних потреб [11]. Суб'єктивна оцінка придатності товару по цій моделі визначається як сумування оцінок придатності товару для задоволення різних мотивів. Проте мотиви, які важливі для товару часто достатньо складно визначити, а тому в практичному аналізі застосовують модифіковану модель Розенберга, в якій окремі мотиви визначають опосередковано через окремі конкретні характеристики товару.

Для аналізу споживчої цінності товару використовують також моделі з ідеальною точкою та багатомірні моделі як, наприклад, карта перцепції (сприйняття) та семантичний диференціал, які виступають методами позиціонування торгової марки. Сучасний маркетинг констатує як своєрідний постулат зростання важливості торгової марки для просування товару на ринку та в цілому в системі товарної політики.

Теорія маркетингового аналізу, фіксуючи аналіз торгової марки як важливу складову аналізу товару, здійснює його за такими основними напрямками як аналіз позиціонування торгової марки та аналіз її капіталу. При цьому позиціонування марки можна здійснювати з позиції підприємства та з позиції споживача, причому саме остання має більшу цінність в аналізі, оскільки дає оцінку ринкової ефективності товару. Для цього використовують як вже відзначалось багатомірні шкали. У цьому сенсі необхідно розуміти, що товар, будучи набором певних якісних характеристик, безпосередньо визначає позиціонування торгової марки. Ті моделі, які найбільш часто для цього використовують маркетологи – це семантичний диференціал та карта перцепції (сприйняття). У рамках семантичного диференціалу споживач оцінює товар за допомогою бальної шкали, аналізуючи фактичний профіль бренду та порівнюючи його з плановим, маркетолог визначає ті відхилення, які можуть стати основою для корегування політики брендингу. Важливим також в цьому аналізі є порівняння профілів бренду підприємства з профілями конкурентів та так званим ідеальним товаром. Саме такий аналіз допоможе визначити шляхи та способи вдосконалення товару, репозиціонування бренду, змін у комунікаційній політиці та певні уточнення в сегментації ринку. Карта сприйняття дозволяє аналізувати ринкову позицію торгової марки підприємства відносно аналогічних марок конкурентів і за їх допомогою корегувати стратегії позиціонування.

Маркетинговий аналіз товарної політики підприємства у сфері сприйняття торгової марки дозволяє визначити рівень лояльності до неї та чинники, які впливають на ставлення до торгової марки. В аналізі маркетологи застосовують різні показники оцінки лояльності споживачів до торгової марки, серед яких найбільш поширеними є індекс лояльності, величина основного ядра покупців, частка продажів наявним покупцям, кількість повторних покупок, вартість лояльного клієнта тощо [].

Безумовно, важливо не лише оцінювати рівень лояльності покупців, але й віднаходити причини її зміни. Рівень лояльності до торгової марки виступає найважливішим аспектом аналізу капіталу торгової марки (бренду). Серед сучасного маркетингового аналізу капіталу марки найчастіше застосовуються моделі, які враховують багатофакторність капіталу марки, наприклад модель Д. Аакера. В рамках таких моделей маркетологи підприємств визначають ті чинники, які дають найбільший внесок у створення цінностей бренду. В таких моделях застосовують кореляційно-регресійний аналіз, коли величина капіталу торгової марки свідчить про здатність цього бренду формувати певну споживчу цінність, тобто готовність покупців платити за товар даної марки вищу ціну [6]. Безумовно, вибір методу аналізу капіталу марки визначається специфікою ринку, особливостями продукції та важливістю для підприємства розвитку бренду, а тому в аналізі можна використовувати одночасно кілька методів.

Життєвий цикл товару також виступає предметом маркетингового аналізу товарної політики підприємства. У сучасних умовах нові технології, швидкі зміни споживацьких смаків та уподобань, зростання конкуренції суттєво скорочують ЖЦТ багатьох товарів. А тому в аналізі ЖЦТ завжди необхідно визначити тривалість і динаміку чергування етапів ЖЦТ, визначення поточного етапу ЖЦТ та вибір відповідної стратегії подання товару на ринку, виявлення потенційних загроз, віднаходження можливостей подовження ЖЦТ. У цілому ігнорування здійснення ЖЦТ або зміни ЖЦТ може призвести до важких наслідків, адже його визначення є базою для корегування маркетингової товарної стратегії підприємства.

Висновки. Маркетинговий аналіз товарної політики в системі комплексу маркетингу підприємства виступає як багатоаспектний процес, і це зумовлено великою кількістю завдань, які вирішує підприємство в межах товарної політики та його служба маркетингу в рамках маркетингової діяльності. Головними складовими елементами аналізу маркетингової товарної політики є аналіз окремого товару, дослідження товарного асортименту, розробка та реалізація товарно-інноваційної політики. Безумовно, ключове значення для підприємства має аналіз окремого товару, тому в рамках статті визначено основні напрямки його здійснення, проаналізовано окремі методики аналізу споживчої цінності товару, бренду товару та його життєвого циклу. Перспективи подальшого наукового пошуку необхідно пов'язати з дослідженнями особливостей маркетингового аналізу дизайну та упаковки товару, впливу фірмового стилю на товарну політику, пошуку оптимального товарного асортименту та ключових проблем товарної інноваційної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абрамович І.А., Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/-view/1345/1299>
2. Бабух І.Б. Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/498>
3. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 336 с.
4. Бойко О., Герасим'як Н. Місце та роль маркетингового аналізу в процесі прийняття управлінських рішень. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11 (2). С. 57–60.
5. Жайворонок Д.В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=-2015>
6. Зозульов О., Несторов Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 5. С. 44–49.
7. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 234 с.
8. Калініченко О.О., Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/-32925/1/Тези%201%20Калініченко.pdf>
9. Кардаш В.Я., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни 3-тє вид., доп. та перероб. Київ : КНЕУ, 2006. 248 с.
10. Костюченко Л.В., Мазур М.М. Застосування маркетингового аналізу при прийнятті управлінських рішень. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління*. 2013. Вип. 25. С. 237–244.
11. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2010. № 7 С. 171–178.
12. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / за ред. д.е.н., проф. Д. А. Штефаніча. Тернопіль : Економічна думка, 2011. 267 с.
13. Kotler Ph. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hal, Inc., 1967. 628 p.

REFERENCES:

1. Abramovych I. A., Kvasova M. S. (2022) Marketinghova tovarna polityka ta jiji osoblyvosti v kryzovykh umovakh ghosparjvannja [Marketing commodity policy and its features in crisis economic conditions]. *Economics and Society*, no. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/-index.php/journal/article/-view/1345/1299>
2. Babukh I. (2021) Sutnistj ta zmist marketynghovogho analizu: teoretychni pidkhody ta prykladni aspekty [The essence and content of marketing analysis: theoretical approaches and applied aspects]. *Economics and Society*, no. 28. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/-journal/article/view/498>
3. Balabanova L. V. (2006) Marketinghova tovarna polityka v systemi menedzhmentu pidpryjemstv [Marketing commodity policy in the enterprise management system]. Kyiv: Professional Publishing House. (in Ukrainian)
4. Bojko O., Gerasymyak N. (2012) Misce ta rol marketyngovogo analizu v procesi pryjnyattya upravlinskyx rishen [The place and role of marketing analysis in the decision-making process]. *Economic analysis*, vol. 11(2), pp. 57–60.

5. Zhajvoronok D. V. (2015) Marketynghova tovarna polityka v systemi suchasnogho konceptualnogho zabezpechennja upravlinnja pidpryjemnytva [Marketing product policy in the system of modern conceptual management entrepreneurship]. *Efficient Economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=2015>
6. Zozuljov O., Nestorov Ju. (2016) Modeli brendynghu : klasyfikacija ta stysla kharakterystyka [Branding models: classification and concise characteristics]. *Marketing in Ukraine*, no. 5, pp. 44–49.
7. Illjashenko S. M. *Marketynghova tovarna polityka* [Marketing commodity policy]. Sumy: VTD "University Book". (in Ukrainian)
8. Kalinichenko O. O., Poita I. O. Problemy ta perspektyvy rozvytku marketynhovoї tovarnoї polityky pidpryjemstva [Problems and prospects of development of marketing commodity policy of the enterprise]. Available at: <http://eprints.zu.edu.ua/32925/1/Тези%20Калініченко.pdf>
9. Kardash V. Ja., Antonchenko M. Ju. (2006) *Marketynghova tovarna polityka* [Marketing commodity policy]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
10. Kostyucheko L. V., Mazur M. M. (2013) Zastosuvannya marketyngovogo analizu pry pryjnyatti upravlinskyx rishen [Application of marketing analysis in making management decisions]. *Collection of scientific works of the State Economic and Technological University of Transport*, vol. 25, pp. 237–244.
11. Kubyshyna N. S. (2010) Metodyka rozrobky strategichnogho naboru tovariv na promyslovomu rynku [Methods of developing a strategic set of goods in the industrial market]. *Economic Bulletin of NTU "KPI"*, no. 7, pp. 171–178.
12. Shtefanych D., Bratko O., Dyachun O., Lagoczka N., Okrepkyj R. (2011) *Marketyngovyj analiz* [Marketingovyj analiz] / In D. Shtefanych (Ed.). Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
13. Kotler Ph. (1967) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hal, Inc., 628 p.

УДК 658.8:[658.628:005.21]

JEL M31, M37, D03, D12

Бабух Ілона Борисівна, кандидат економічних наук, доцент. **Романюк Надія Василівна**, кандидат економічних наук, асистент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. **Маркетинговий аналіз товарної політики підприємства: цілі, завдання, перспективи.**

Формування товарної політики потребує різнобічного маркетингового аналізу, оскільки воно охоплює різноманітні аспекти з різних позицій та вирішує низку завдань. У статті визначено цілі та завдання маркетингового аналізу товарної політики. Доведено, що головним завданням маркетингового аналізу товарної політики є всебічний аналіз окремого товару за його структурними елементами. Підкреслюється, що важливо оцінювати прибутковість товарів з позиції підприємства, для чого маркетологи використовують різноманітні показники. Маркетинговий аналіз споживчих цінностей товарів, їх брендів і життєвого циклу також виступає важливим аспектом товарної політики. Наголошено, що для оцінки споживчої цінності товару маркетологи застосовують різноманітні методи та моделі, такі як модель Розенберга, карта перцепції, семантичний диференціал та інші. Аналіз бренду або торгової марки здійснюється через аналіз позиціонування та капіталу бренду. У контексті цього маркетинговий аналіз товарної політики підприємства доповнюється вивченням лояльності покупців та чинників, які впливають на її зміни. Важливою складовою маркетингового аналізу є також вивчення життєвого циклу товару та його змін.

Ключові слова: маркетинговий аналіз, товар, маркетингова товарна політика, товарний асортимент, торгова марка, споживча цінність, бренд товару, лояльність покупців.

UDC 658.8:[658.628:005.21]

JEL M31, M37, D03, D12

Iлона Babukh, Ph.D. of Economics, Docent, Associate Professor of Marketing, Innovation and Regional Development Department. **Nadiia Romaniuk**, Ph.D. of Economics, Assistant Professor of Marketing, Innovation and Regional Development Department, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. **Marketing analysis of enterprise product policy: objectives, tasks, prospects.**

The product is presented as a central element in the complex of enterprise marketing, so the analysis of product policy is the key in the system of marketing analysis. Understanding of the product differs for an economist and a marketer, as the latter focuses on the consumer-oriented characteristics or benefits provided by the product. Product policymaking requires comprehensive marketing analysis as it involves different aspects from different perspectives and addresses a few challenges. The article identifies the goals and tasks of the product policy marketing analysis. It has been proved that the objective of the marketing analysis is a comprehensive analysis of the individual product by its structural elements. It is emphasized that it is important to assess the profit margin of goods from the point of view of the enterprise, and marketers use different indicators for that purpose. Marketing analysis of the consumer value of products, their brands and life cycle is also a significant aspect of the product policy. The author emphasizes

that marketers use different methods and models to estimate the consumer value of the product, such as the Rosenberg model, perception map, semantic differential, and others. Brand or trademark analysis is carried out through positioning and brand equity analysis. In this context, the marketing analysis of the enterprise's product policy is supplemented by the study of the customer loyalty and factors that influence its changes. The study of the product's life cycle and its changes is also the important part of the marketing analysis. It is pointed out that the analysis of the product policy in marketing reflects a complex process that requires careful study of many aspects and solution of various tasks of the enterprise. Product selection, pricing, positioning strategy and communication channels play important roles in product policy research. The analysis of these factors helps the enterprise to gain a better understanding of market conditions, consumer needs and competitive situation, which becomes the basis for the development of effective strategies for development and increasing competitiveness. Thus, the product policy marketing analysis is an essential stage of management of the enterprise market activities, contributing to the success in the market by the better understanding of its conditions and requirements.

Key words: marketing analysis, product, marketing commodity policy, product range, brand, consumer value, product brand, customer loyalty.'

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Биба Володимир Васильович*, кандидат технологічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Пінчук Наталія Михайлівна**, кандидат технологічних наук, доцент,
доцент кафедри будівельних конструкцій
Марченко Вікторія Олексіївна***, магістрантка
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-0949-206X

**ORCID 0000-0002-1720-5497

***ORCID 0000-0001-8830-3855

© Биба В.В., 2024

© Пінчук Н.М., 2024

© Марченко В.О., 2024

Стаття отримана редакцією 28.12.2023 р.

The article was received by editorial board on 28.12.2023

Вступ. Сучасним умовам господарювання притаманний ряд особливостей, зумовлений безперервним науково-технічним прогресом, нестабільністю в політичній та соціально-економічній сферах, активним розвитком та впровадженням сучасних інноваційних технологій у бізнес-операції вітчизняних підприємств. Всі ці процеси, а також зростаючий вплив інших факторів, таких як повномасштабна війна, загострення партнерських відносин, євроінтеграційні зміни, зумовлюють необхідність у вдосконаленні та адаптації процесу стратегічного логістичного управління, яке базується на концепції зацікавлених сторін або стейкхолдерів.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У науковій літературі з логістичного менеджменту знаходиться достатня кількість досліджень, у яких вчені розглядають широке коло питань, які стосуються процесів формування, реалізації та управління логістичною стратегією підприємства. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти відображені в наукових роботах таких вчених, як: У.М. Плекана [1], О.І. Баєвої та К.А. Бігун [2], Т.О. Водолажської [3], Г.О. Коваленко та І.В. Чукіної [4], Г.Т. П'ятницької та М.Б. Шевчуна [5], Н.Б. Ільченко [6], О.А. Рудківського [7], В.О. Шишкіна та Я.Ю. Бахметова [8], О.І. Зайцевої [9], Т.Г. Власової [10], Н.О. Макаренко та С.В. Вовчок [11], К.С. Нікітенко [12], Л.Ю. Шевців [13] та інших.

У своїх наукових роботах вчені намагалися вивчати та досліджувати термінологічний апарат таких базових понять як: «логістика», «логістичний менеджмент», «логістична стратегія», «стратегічне управління». Крім цього, розкриваються питання оцінки ефективності логістичних рішень та логістичної стратегії, аргументуються питання щодо реалізації логістичної стратегії у господарську діяльність підприємств, а також досліджуються окремі аспекти цього процесу. Водночас, недостатньо розкрито питання процесу управління розробленням логістичної стратегії підприємства, відсутній єдиний підхід щодо етапів даного процесу, а також не обґрунтований взаємозв'язок між окремими видами логістичних стратегій. Також потребує більш поглибленого дослідження дана тема у контексті воєнного стану в Україні, яка зумовлює потребу для вітчизняних підприємств у використанні нових підходів до розроблення та реалізації логістичної стратегії на основі концепції зацікавлених сторін.

Метою даної статті є визначення особливостей управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін.

Основний матеріал і результати. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства все частіше стикаються з нестабільним бізнес-середовищем у якому відбуваються постійні зміни. Вплив великої кількості зовнішніх факторів, до складу яких входять і зацікавлені сторони, створює додаткові вимоги до побудови ефективного стратегічного управління, спрямованого на забезпечення конкурентоздатного та сталого розвитку підприємства [1; 2].

Однією з найважливіших складових загальної стратегії розвитку підприємства прийнято вважати логістичну стратегію, яка визначає підходи до організації логістичних процесів підприємства та впливає на всі аспекти його виробничо-господарської діяльності. Через це виникає гостра необхідність у вивченні та застосуванні сучасних методів стратегічного управління, які знадобляться для подальшого розроблення успішної логістичної стратегії, спрямованої на оптимізацію логістичних процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості обслуговування та досягнення стратегічних цілей більшості вітчизняних підприємств, які здійснюють свою господарську діяльність на благо української економіки. Крім цього, варто зазначити, що правильно організована логістика здійснює чималий вплив на кінцеві результати діяльності будь-якого підприємства й порушення у ній можуть призводити як фінансових, так і репутаційних збитків [8; 15].

Для обґрунтування важливості логістики можна розглянути ситуацію, яка склалася в Україні починаючи з 24 лютого 2022 року. Відтак, у період невинуватеної російської агресії проти України морські порти опинилися у блокаді, автомобільна та залізнична транспортна інфраструктура перебувають або в стані перевантаження, або часткового пошкодження, деякий період спостерігався дефіцит паливно-мастильних матеріалів, були наявні й інші негативні фактори, які здійснювали і продовжують здійснювати негативний вплив на не лише логістичні процеси будь-якого вітчизняного підприємства, а й на стан національної економіки в цілому. Але й у таких складних умовах деякі підприємства змогли не лише зберегти обсяги своєї діяльності, а й збільшити її, в той час, коли переважна більшість – понесла численні збитки та була змушена призупинити свою діяльність. Ключем до успіху стала швидкість прийняття логістичних рішень та вірно скорегована логістична стратегія, яка дозволила підприємствам налагодити внутрішню логістику до нових умов існування [12].

До переліку таких підприємств можна зарахувати ТОВ «БУРАТ-АГРО» – багатогалузеве господарство, яке спеціалізується на рослинництві, а саме на вирощуванні зернових та технічних культур (окрім рису). Крім того, дане підприємство здійснює виробництво сирової соняшникової олії та сафлорової олії. Так як близько підприємство має експортно-орієнтований характер (75% вирощеного зерна йде на експорт) точне та ефективне управління логістикою є критично важливим елементом функціонування.

ТОВ «БУРАТ-АГРО» розташоване у Полтавській області, яка має добре розвинену транспортну інфраструктуру, а також є однією з найбільших сільськогосподарських областей України. Місце розташування в цьому регіоні дозволяє Товариству легко взаємодіяти із фермерськими господарствами, полями та логістичними центрами, збільшуючи доступність зернових культур для збору та транспортування. Крім цього, завдяки розташуванню в центральній частині України та рівномірному поділу земельних ресурсів, Товариство може більш вдало керувати витратами на транспортування продукції до морських портів або західних кордонів для експорту, що дозволяє зменшувати терміни доставки, а також мінімізувати логістичні витрати.

У зв'язку з тим, що ТОВ «БУРАТ-АГРО» експортує значні обсяги зерна, забезпечення надійності поставок стає критичним завданням. Підприємство має самодостатні складські потужності, а також власний автопарк, який повністю забезпечує логістичну діяльність підприємства, що значно спрощує процеси контролю та управління над внутрішніми та зовнішніми транспортними потоками.

Основними напрямками експорту виробленої продукції підприємства є країни Азії, Північної Африки, середнього Сходу та країни ЄС. Основні контрагенти, імпортери – Італія, Іспанія та Нідерланди. До 2022 р. продукція Товариства не завозилась на територію Польщі та на інші прикордонні території. Але з початком повномасштабного вторгнення ситуація змінилася – основна маса виробленої продукції почала транспортуватися саме через західні кордони. У річних звітах про господарську діяльність ТОВ «БУРАТ-АГРО» зазначається, що частка доходу від експорту за період 2018–2022 рр. коливається в межах 74-80%. Загальний дохід компанії за 2022 рік склав 113,0 млн дол, з яких понад 99% отриманих коштів припадає на рослинництво. Саме тому для даного підприємства безперебійний експорт зерна є пріоритетом, оскільки більша частина бюджету формується саме на основі нього (рис. 1).

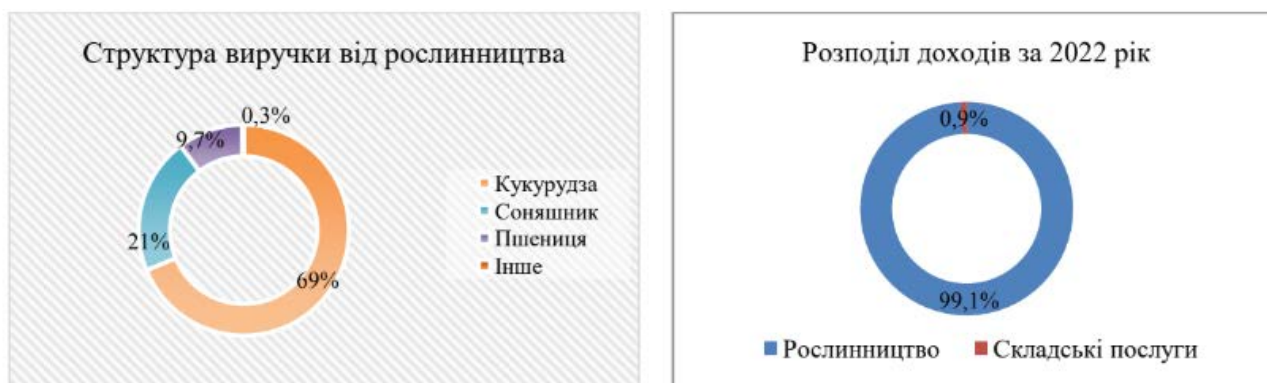


Рис. 1. Складові частки бізнес-сегментів ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2022 р.

Джерело: сформовано авторами

Поява логістичних ризиків, таких як пошкодження або руйнування логістичної інфраструктури, мінування полів, блокування морських портів або призупинення/блокування зернових угод, призводять до уповільнення темпів діяльності підприємства, а також до зменшення обсягів продажів зерна. Щоб зменшити вплив таких ризиків на господарську діяльність ТОВ «БУРАТ-АГРО» розробляються додаткові маршрути судноплавства та здійснюється робота над підписанням контрактів на перевезення зерна залізницею через західні кордони України, а також через річку Дунай.

Важливо також продовжувати адаптуватися до змінних умов та враховувати загрози, пов'язані зі змінами на ринку та попитом на продукцію. Для цього було здійснено PEST-аналіз підприємства. Результати відображені у таблиці 1.

Таблиця 1

PEST-аналіз ТОВ «БУРАТ-АГРО»

Політичні фактори (P)		Економічні фактори (E)	
Фактори впливу	К-ть балів	Фактори впливу	К-ть балів
Війна в Україні	10	Зростання цін на аграрну продукцію у світі	10
Бюрократія та корупція	6	Поточний стан економіки країни	9
Зміни в законодавстві	8	Зміна рівня інфляції	9
Зміни у податковій політиці	8	Зростання цін на насіння, добрива	10
Ускладнення проходження митного контролю	8	Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, енерго- та інші виробничі ресурси	10
Інтеграція України до ЄС	10	Надання кредитних коштів для фінансування галузі	7
Підтримка уряду та міжнародних партнерів	9	Тендери	6
Разом:	59	Разом:	61
Соціальні фактори (S)		Технологічні фактори (Т)	
Фактори впливу	К-ть балів	Фактори впливу	К-ть балів
Скорочення населення	9	Розвиток агротехнологій та їх застосування	9
Зміна тенденцій на ринку праці	6	Розвиток інноваційних технологій в логістиці	9
Еміграція висококваліфікованих працівників	9	Державна підтримка у розвитку технологій та інновацій	8
Зміна життєвого рівня населення, його культурних цінностей	6	Розвиток технологій конкурентів	8
Зміна відношення населення до стану навколишнього середовища	6	Діджиталізація, автоматизація та роботизація процесів	9
Підвищення вимог до якості продукції	5	Витрати на наукові дослідження та розробки	6
Виснаження та ерозія ґрунтів, інші природні катаклізми	8	Стан матеріально-технічної бази	9
Разом:	49	Разом:	58

Джерело: сформовано авторами

Отже, на основі PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні та політичні фактори. Зокрема, серед економічних факторів найбільший вплив здійснюють: зростання цін на аграрну продукцію, зростання цін на насіння, добрива, а також підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, енерго- та інші виробничі ресурси. Серед політичних факторів, це: війна в Україні та інтеграція України до ЄС. На більшість факторів підприємство не може впливати ніяким чином, тому йому потрібно зберігати внутрішню стабільність та рівновагу. Для цього необхідно сформувати ефективну стратегію, яка сприятиме зменшенню витрат та зміцнюватиме конкурентоздатність підприємства.

Не менш вагомий вплив на ТОВ «БУРАТ-АГРО» здійснюють і технологічні фактори. Надзвичайно важливо аби у таких складних умовах підприємство продовжувало інвестувати кошти у інноваційні технології, оскільки їх застосування може значно зменшити витрати як на виробництво, так і на логістику, підвищити продуктивність праці та ефективність багатьох внутрішніх процесів. Найменший вплив на підприємство здійснюють соціальні фактори, але їх ігнорування також може призвести до значних труднощів. Насамперед, кадрове забезпечення є надзвичайно важливим, оскільки висококваліфіковані фахівці – це запорука успіху будь-якого підприємства. Крім цього, зміна відношення населення до стану навколишнього середовища та до якості продукції здійснюють чималий вплив на стратегічний розвиток підприємства.

У 2023 р. підприємство оновило власну стратегію розвитку, яка отримала назву – «Smart Green Strategy» (на 2023–2033 рр.). Дана стратегія передбачає основні євроінтеграційні процеси, які передбачають: забезпечення працівників підприємства гідними умовами праці, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, зменшення рівня енергозалежності, впровадження нових технологій та підтримку місцевих громад. Але у даній стратегії не зазначено, яким чином підприємство буде налагоджувати співпрацю зі стейкхолдерами. Така позиція підприємства є ризиковою, адже взаємодія з міжнародними партнерами, інвесторами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами має контролюватись, особливо, коли наша країна перебуває у воєнному стані та залучати інвестиції стає набагато складніше. Крім цього, підприємство має експортну орієнтацію, тому налагоджувати логістику можливо лише при ефективній співпраці із партнерами, посередниками, постачальниками, урядом, споживачами тощо.

Зараз на підприємстві також реалізовується логістична стратегія, яка передбачає постійне забезпечення власними потужностями зі зберігання. У нинішніх умовах ведення бізнесу така стратегія може бути ефективною, якщо менеджмент підприємства також зосередиться на процесах зі збереження мінімального рівня експорту для покриття виробничих та логістичних витрат, вчасної виплати заробітної плати працівникам, а також для виплати усіх зобов'язань. Для виконання цих стратегічних завдань можливе комбінування діючої логістичної стратегії із стратегією, яка передбачає утворення стратегічних союзів між постачальниками та замовниками [3; 4].

Дана логістична стратегія спрямована на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства шляхом формування довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин з усім колом учасників. Таким чином підприємство зможе оптимізувати процеси постачання сировини, добрив, паливно-мастильних матеріалів, запчастин, техніки, обладнання та інших ресурсів, забезпечити безперебійне виробництво та організувати безпечний збут та реалізацію власної продукції рослинництва на взаємовигідних умовах.

Для початку процесу з оновлення наявної логістичної стратегії менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» рекомендується розробити план взаємодії зі стейкхолдерами, тобто офіційний документ, який буде регулювати відносини із ними, а також демонструватиме відкритість та готовність підприємства до прямої співпраці. Основна мета такого документу – підвищення рівня поінформованості стейкхолдерів про діяльність підприємства, його цілі, стратегії та проекти. Також його не менш важливою частиною є ідентифікація та визначення рівня впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства, налаштування безперервного обміну інформацією, сприяння організації та проведенню спільних заходів для налагодження конструктивного діалогу тощо.

Під час реалізації нової логістичної стратегії можливе створення відповідного структурного підрозділу – Центру взаємодії із стейкхолдерами. Такий підрозділ має працювати в режимі «відкритої» та автоматизованої платформи, де Товариство зможе об'єднати зусилля відповідних фахівців та розмістити всі сервіси та товари (послуги), які будуть задовольняти потреби та інтереси партнерів та ін-

ших зацікавлених сторін. В свою чергу, стейкхолдери також зможуть пропонувати власні продукти чи послуги на вигідних умовах. Таким чином ТОВ «БУРАТ-АГРО» зможе налаштувати ланцюг взаємодії, цифровізувати бізнес-операції та автоматизувати як виробничі, так і логістичні процеси.

Результати PEST-аналізу показали, що вплив політичних та економічних факторів на логістичну діяльність підприємства та його стратегію розвитку є значною. Головним елементом, який може здійснювати вплив на ці фактори та регулювати їх, є держава – один із найвпливовіших стейкхолдерів підприємства. Саме тому менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» важливо налагодити взаємодію з урядом, оскільки державна підтримка в нинішніх умовах господарювання є надзвичайно важливою та потужною.

Наприклад, після повномасштабного вторгнення РФ на територію України, уряд спільно із ЄС, розширив коло програм-підтримки для аграрних підприємств. Прикладом цього є такі програми як: «Зерно з України», «Механізм Сполучення Європи» (діє в межах ініціативи «Шляхи солідарності», яка створена для спільного розроблення додаткових логістичних маршрутів для експорту аграрної продукції). Крім цього, в межах даної ініціативи вже успішно реалізовано дві логістичні платформи – «ЄС-Україна для пошуку бізнес-партнерів» та «Зернові шляхи», які допомагають українським виробникам налагодити взаємодію уздовж всіх ланцюгів постачання.

Саме тому ТОВ «БУРАТ-АГРО» рекомендується брати активну участь у громадських ініціативах, проектах, програмах та консультаціях, здійснювати систематичні зустрічі та обговорення із органами місцевого самоврядування та налагоджувати активну комунікацію з урядовими органами для формування міцних партнерських відносин. Крім цього, запровадження системи моніторингу допоможе підприємству вчасно виявляти нові ініціативи, зміни у законодавстві чи у різних програмах, які можуть впливати на його господарську діяльність. Такий підхід дозволить ТОВ «БУРАТ-АГРО» бути більш гнучким та готовим до внесення необхідних змін у стратегію розвитку та максимально використовувати можливості, які пропонує уряд.

Крім цього, щоб запобігти псуванню значної кількості власної продукції, підприємству слід шукати додаткові можливості та ресурси для розширення власної складської інфраструктури. Розбудова силосної мережі потребує залучення або «замороження» значних фінансових ресурсів, які на даний момент доцільніше інвестувати у логістику, тому підприємству необхідно шукати альтернативні варіанти для зберігання. Відповідно, найбільш оптимальними та економічно доцільними варіантами для зберігання зернової продукції можуть бути полімерні рукава.

Відповідно, ТОВ «БУРАТ-АГРО» може налагодити партнерські відносини із українським виробником ТОВ «Планета Пластик», яка здійснює виробництво полімерних рукавів з хорошою якістю під торговою маркою «Harwell». Наприклад, якщо ТОВ «БУРАТ-АГРО» скористається послугою даної компанії, замовивши послугу пакування 5000 тонн зерна для подальшого зберігання протягом 6 місяців, то результати розрахунку будуть мати наступний вигляд (табл. 2).

Таблиця 2

**Прогнозована вартість зберігання зерна у полімерних рукавах
(за умови замовлення послуги пакування та розпакування зернових культур
у ТОВ «Планета Пластик»)**

Стаття витрат	Ціна за послугу, грн	Кількість послуг	Загальна вартість, грн
Вартість пакування 1 рукава (техніка + мішок + оператор)	29200	25	730000
Вартість розпаковки 1 рукава (техніка + оператор)	740	25	185000
Вартість пакування рукавів на весь об'єм			915000
Загальна вартість зберігання 1 тони зерна за період			183

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, для швидкого упакування 5000 тонн зерна ТОВ «БУРАТ-АГРО» має заплатити ТОВ «Планета Пластик» – 915000 грн, що складає лише 183 грн на 1 тону продукції. Така вартість зберігання є набагато меншою, ніж зберігати зерно у елеваторах. Це пояснюється тим, що у 2023 р. середня вартість зберігання зернових культур у елеваторі складає 751 грн/т (на період 6 міс.), оскільки на вартість зберігання також впливають тарифи на електроенергію або витрати, які необхідно здійснити для покупки генераторів. Тобто, підприємство зможе зекономити на кожній тонні зерна: $751 - 183 = 568$ грн, а на всьому об'ємі: $3\ 755\ 000 - 915\ 000 = 2\ 840\ 000$ грн.

Якщо ТОВ «БУРАТ-АГРО» прагне бути більш автономним та здійснювати упакування та розпакування зернових культур самостійно та у зручний для нього час, то підприємство також може укласти договір про співпрацю із ТОВ «Планета Пластик» та її партнером ТОВ «Завод Кобзаренка» для покупки необхідного транспорту (табл. 3).

Таблиця 3

**Прогнозована вартість зберігання зерна у полімерних рукавах
(за умови купівлі спеціальної техніки для пакування та розпакування полімерних рукавів)**

Стаття витрат	Кількість, одиниць	Ціна, грн
Купівля зерно-пакувальної машини ЗПМ-180	1	375 000,00
Купівля зерно-розпакувальної машини ЗРМ-180	1	755 000,00
Витрати на амортизацію техніки за рік	-	113 000,00
Полімерний рукав (на 200 т)	25	16 852,50
Вартість рукавів на весь об'єм	-	421 312,50
Вартість 1 літра палива	-	40,00
Витрати палива за весь об'єм, грн	-	200 000,00
Зарплата оператору за завантаження всього об'єму зерна	-	10 000,00
Зарплата оператору за вивантаження всього об'єму зерна	-	10 000,00
Загальна вартість зберігання всього об'єму зерна за період	-	754 312,50
Загальна вартість зберігання 1 тонни зерна за період	-	150,86

Джерело: сформовано авторами

Отже, для того, щоб придбати два нових транспортних засоби для упакування та розпакування зерна, ТОВ «БУРАТ-АГРО» необхідно буде здійснити платіж у розмірі 1 130 000 грн. За умови, коли підприємство буде володіти даною технікою, загальна вартість зберігання 1 тонни зерна буде коштувати 150,86 грн, а загальна вартість зберігання 5 000 тонн зерна – 754 312,50. Якщо підприємство готове інвестувати кошти на техніку, то економія на зберіганні буде рівна 32,14 грн на 1 т продукції або 160 687,50 грн на 5 000 тонн. А якщо порівнювати зберігання з елеваторним, то економія буде дорівнювати: 600,14 грн на 1 т та 3 000 687,5 грн на об'ємі 5 000 тонн. У таблиці 4 відображено порівняння економічних переваг від зберігання зернової продукції у полімерних рукавах та елеваторах.

Таблиця 4

**Порівняння економічних переваг від зберігання продукції рослинництва
ТОВ «БУРАТ-АГРО» у полімерних рукавах та елеваторах**

Стаття витрат	Ціна, грн		
	Елеватор	Полімерний рукав (за умови купівлі техніки)	Полімерний рукав (за умови замовлення послуги)
Статистична вартість зерна за 1 тонну в Полтавському регіоні у серпні 2022	3 665,00		
Вартість зерна за 1 тонну у лютому 2023	6 991,00		
Збільшення вартості 1 тонни зерна через 6 місяців зберігання	$6\,991 - 3\,665 = 3\,326,00$		
Збільшення вартості всього об'єму зерна через 6 місяців зберігання	$3\,326 * 5\,000 = 16\,630\,000,00$		
Прибуток від зберігання 1 тонни зерна – продаж зерна через 6 місяців	$3\,326 - 751 = 2\,575,00$	$3\,326 - 150,86 = 3\,175,14$	$3\,326 - 183 = 3\,143,00$
Прибуток від зберігання всього об'єму зерна – продаж зерна через 6 місяців	$16\,630\,000 - 3\,755\,000 = 12\,875\,000,00$	$16\,630\,000 - 754\,312,50 = 15\,875\,687,50$	$16\,630\,000 - 915\,000 = 15\,715\,000,00$

Джерело: сформовано авторами

Відповідно, якщо ТОВ «БУРАТ-АГРО» інвестує кошти для придбання техніки, то прибуток від зберігання 5 000 тис тонн зерна буде складати 15 875 687,50 тис грн, що на 160 687,50 більше, ніж від замовлення послуги упакування та розпакування у ТОВ «Планета Пластик», та на 3 000 687,50 більше

порівняно із зберіганням зернових у елеваторах. Крім того, термін окупності техніки складатиме менше місяця, оскільки середньомісячний прибуток лише від зберігання зерна складає $15\,875\,687,50/6 = 2\,645\,947,92$ грн.

Отже, переваги використання полімерних рукавів очевидні – підприємство має можливість зекономити значні кошти на зберіганні зернової продукції, а також забезпечити необхідні умови зберігання на тривалий період. Підприємство й надалі буде залишатись незалежним від інших компаній, а заощаджені кошти можуть бути витрачені на інші проекти, які допоможуть підвищити ефективність логістики та зменшити рівень витрат.

Наступний важливий напрям для удосконалення – застосування інноваційних технологій, які стосуються безпосередньо логістичних процесів підприємства: управління товарно-матеріальними цінностями та готовою продукцією, управління складським господарством та складською логістикою, управління транспортними потоками тощо.

З огляду на це, для налагодження логістичних процесів ТОВ «БУРАТ-АГРО», фахівцям пропонується використання наступних ІТ-продуктів:

1) «AgriChainLogistics» – ІТ-система, яка допомагає вирішити проблеми та ризики, які пов'язані з: відсутністю планування оптимальних маршрутів перевезень та контролю руху транспорту; ускладненим документообігом, що стосуються договірних робіт та взаєморозрахунків з перевізниками; великою кількістю «пустих» пробігів через відсутність поточної інформації; високими витратами на планування, організацію та контроль логістичних потоків; недосконалістю роботи із електронними формами ТТН для контролю експорту продукції та руху ТМЦ тощо;

2) «AgriChainBarn» – ІТ-система, яка допомагає вирішити проблеми та ризики, які пов'язані з управлінням складами, закупівлями та поставками, а також із: неоптимальними об'ємами складських залишків, високими логістичними витратами; трудомістким та неавтоматизованим процесом управління та обслуговування складського господарства; ускладненим та повільним процесом документообігу; відсутністю розуміння якісних показників залишків ТМЦ та їх системного контролю тощо.

Таким чином, основні напрями підвищення ефективності процесу управління логістичною діяльністю та стратегією розвитку ТОВ «БУРАТ-АГРО» напряму залежать від правильно налагодженої взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами, а саме урядом, органами місцевого самоврядування, ІТ-компаніями, міжнародними партнерами.

Висновки. Під час виконання наукового дослідження було встановлено, що вплив інтересів та потреб зацікавлених сторін на процес управління логістичною діяльністю та на процес формування стратегії розвитку є надзвичайно потужним, особливо в умовах воєнного стану. ТОВ «БУРАТ-АГРО» було запропоновано оновити наявну логістичну стратегію шляхом її комбінування зі стратегією стратегічних союзів між постачальниками та замовниками. Основними етапами даного процесу мають бути: 1) розроблення документу «План взаємодії із зацікавленими сторонами»; 2) організація відкритого та автоматизованого майданчику для партнерської співпраці – «Центру взаємодії зі стейкхолдерами»; 3) діджиталізація логістики та внутрішніх бізнес-процесів підприємства шляхом застосування сучасних інноваційних технологій. Крім цього, для вирішення проблеми, пов'язаної зі зберіганням значних обсягів продукції рослинництва, була запропонована альтернативна вітчизняна технологія зберігання – полімерні рукави. Всі запропоновані напрями, а також інші рекомендації, можуть бути використані як менеджментом ТОВ «БУРАТ-АГРО» у процесі його господарської діяльності, так і іншими вітчизняними підприємствами, які відносяться до аграрного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Плекан У.М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 р., Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 376–377.
2. Баєва О.І., Бігун К.А. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 березня 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 209–210.
3. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. Харків, 2022. № 39. С. 103–114.
4. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 65–70.

5. П'ятиницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 60–68.
6. Льченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. С. 432.
7. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування : колективна монографія. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку*. ЖДТУ, 2012. С. 218–228.
8. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296–300.
9. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348–353.
10. Власова Т.Г. Визначення пливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Економічні науки*. 2023. № 5. С. 21–26.
11. Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник СумДУ*. 2020. № 4. С. 65–75.
12. Нікітенко К.С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 59–62.
13. Шевців Л.Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 9 (25). С. 118–136.
14. Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36>. (дата звернення: 01.11.2023);
15. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 2(88). С. 72–78.

REFERENCES:

1. Plekan U. M. (February 12-13, 2020) Optimizing the choice of the company's logistics strategy. Materialy I Mizhnarodnoyi nauk.-prakt. konf. *Pidpryemnystvo v ahraryni sferi: hlobal'ni vyklyky ta efektyvnyy menedzhment*. Zaporizhzhia: ZNU, pp. 209–210.
2. Baeva O. I., Bigun K. A. (March 19, 2020) Theoretical foundations of logistics strategy development. *Mater. VIII Mizhnarod. nauk.-prakt. dystancijnoyi konferenciyi Menedzhment ta marketyng u skladi suchasnoyi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky*. Kharkiv: NUPh, pp. 209–210.
3. Vodolajka T. O. (2021) Logistics strategy of the enterprise: the essence of the concept. *Ekonomika transp. kompleksu*, no. 37, pp. 48–60.
4. Kovalenko G. O., Chukina I. V. (2021) Logistics strategies of agricultural enterprises. *Ahrosvit*, no. 1, pp. 65–70.
5. Pyatnytska G. T., Shevchun M. B. (2023) Logistics strategies in trade: varieties, methods of selection, innovative changes under conditions of sustainable development. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 50, pp. 60–68.
6. Ilchenko N. B. (2016) *Logistics strategies in trade*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
7. Rudkivskiy O. A. (2012) Enterprise logistics strategy: conceptual approaches to definition and formation: a collective monograph. *Management of business entities: problems and prospects of development*. ZHTU.
8. Shishkin V. O., Bakhmetova Y. Yu. (2019) Prospects for the use of logistics strategy as a condition for ensuring the competitiveness of the enterprise, *Modern Economics*, no. 14, pp. 296–300.
9. Zaitseva O. I., Zhosan G. V., Betina V. O. (2018) Strategic adaptation of the enterprise and analysis of methodological approaches to its assessment in the context of Ukraine's integration into the European Union. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 348–353.
10. Vlasova T. H. (2023) Determination of the influence of internal and external stakeholders on the development of the enterprise. *Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 21–26.
11. Makarenko N. O., Vovchok S. V. (2020) Optymizatsiia lohistrychnykh rishen shchodo zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ahrarynykh pidpryemstv. *Visnyk SumDU*, no. 4, pp. 65–75.
12. Nikitenko K. S. (2020) Stratehichne planuvannia u protsesi lohistrychnoho postachannia. *Ekonomichniy prostir*, no. 161, pp. 59–62.
13. Shevtsiv L. Iu (2017) Stratehichne lohistrychne upravlinnia diialnistiu mashynobudivnykh pidpryemstv v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv. *Svitove hospodarstvo ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, vol. 9 (25), pp. 118–136.
14. Byba V. V., Pinchuk N. M., Marchenko V. O. (2023) Upravlinnia rozroblenniam lohistrychnoi stratehii yak skladovoi zahalnoi stratehii rozvytku pidpryemstva. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36> (accessed November 1, 2023).
15. Kharchenko Yu. A., Marchenko V. O. (2022) Napriamy formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva v umovakh konkurentnoho sere dovshcha. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*, no. 2(88), pp. 72–78.

УДК 658.7

JEL B41, J23, H10, M21, O11, Q12

Биба Володимир Васильович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики. **Пінчук Наталія Михайлівна**, кандидат технічних наук, доцент. **Марченко Вікторія Олексіївна**, магістрантка, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін.**

У статті визначено та охарактеризовано важливість формування та реалізації логістичної стратегії підприємства на основі концепції зацікавлених сторін. Також потребує більш поглибленого дослідження дана тема у контексті воєнного стану в Україні, яка зумовлює потребу для вітчизняних підприємств у використанні нових підходів до розроблення та реалізації логістичної стратегії на основі концепції зацікавлених сторін. Під час дослідження було встановлено, що вплив зацікавлених сторін на процес управління стратегією підприємства, на його логістичну діяльність, а також на стиль і методи управління, корпоративну культуру є надзвичайно потужним. Крім цього, було з'ясовано, що зацікавлені сторони можуть здійснювати вплив на вирішення стратегічних питань логістичного характеру, які стосуються процесів вибору постачальників, розроблення чи удосконалення логістичних маршрутів, методів складського управління, застосування нових логістичних технологій чи інновацій, а також стратегічних рішень щодо фінансування та стандартів якості тощо. Для обґрунтування важливості логістики розглянута ситуація, яка склалася в Україні починаючи з 24 лютого 2022 року. Доведено, що в умовах воєнного стану особливо важливо зміцнювати партнерську взаємодію із урядом та міжнародними партнерами, оскільки від цього залежить не лише стратегічний розвиток та фінансова стабільність підприємства, а й стан національної економіки. Ключем до успіху стала швидкість прийняття логістичних рішень та вірно скорегована логістична стратегія, яка дозволила підприємствам налагодити внутрішню логістику до нових умов існування. До переліку таких підприємств можна зарахувати ТОВ «БУРАТ-АГРО» – багатогалузеве господарство, яке спеціалізується на рослинництві, а саме на вирощуванні зернових та технічних культур. Крім цього, запровадження системи моніторингу допоможе підприємству вчасно виявляти нові ініціативи, зміни у законодавстві чи у різних програмах, які можуть впливати на його господарську діяльність. Аргументовано, що автоматизація та діджиталізація логістики зменшує рівень логістичних витрат, підвищує ефективність виробництва та продуктивність праці.

Ключові слова: логістика, управління, логістична стратегія, стратегія розвитку, зацікавлені сторони, цифровізація, партнерство.

UDC 658.7

JEL B41, J23, H10, M21, O11, Q12

Volodymyr Byba, Ph.D. in Technical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Management and Logistics. **Natalia Pinchuk**, Ph.D. in Technical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Building Structures. **Viktoriia Marchenko**, Master's student, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Enterprise strategy management based on the concept of stakeholders.**

This scientific article defines and characterizes the importance of forming and implementing the logistics strategy of an enterprise based on the stakeholders' concept. This topic also needs more in-depth research in the context of the state of war in Ukraine, which causes the need for domestic enterprises to use new approaches to the development and implementation of a logistics strategy based on the concept of stakeholders. The research found that the influence of stakeholders on the process of managing the enterprise's strategy, on its logistics activities, as well as on the style and methods of management, corporate culture is extremely powerful. In addition, it has been found that stakeholders can influence the resolution of strategic logistics issues related to the processes of selecting suppliers, developing or improving logistics routes, warehouse management methods, applying new logistics technologies or innovations, as well as strategic decisions on financing and quality standards, etc. To substantiate the importance of logistics, the situation that has developed in Ukraine since February 24, 2022 is considered. It is proved that under martial law, it is especially important to strengthen partnerships with the government and international partners, since this affects not only the strategic development and financial stability of the enterprise, but also the state of the national economy. The key to success was the speed of logistics decision-making and a correctly adjusted logistics strategy, which allowed enterprises to adjust internal logistics to new conditions of existence. The list of such enterprises can include LLC "BURAT-AGRO" – a multi-branch enterprise that specializes in crop production, namely in the cultivation of grain and technical crops. In addition, the implementation of a monitoring system will help the enterprise to timely identify new initiatives, changes in legislation or various programs that may affect its economic activity. It is argued that automation and digitalization of logistics reduces the level of logistics costs, increases production efficiency and labor productivity.

Key words: logistics, management, logistics strategy, development strategy, stakeholders, digitalization, partnership.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ТРАНСФЕРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Викричак Максим Михайлович*, аспірант кафедри
підприємництва та екологічної експертизи товарів
Князь Святослав Володимирович**, доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри кафедри
підприємництва та екологічної експертизи товарів
Русин-Гриник Роман Романович***, Ph.D.,
доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів
Національний університет «Львівська політехніка»

*ORCID 0009-0009-3117-4437

**ORCID 0000-0002-7236-1759

***ORCID 0000-0003-2895-6437

© Викричак М.М., 2024

© Князь С.В., 2024

© Русин-Гриник Р.Р., 2024

Стаття отримана редакцією 19.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 19.01.2024

Вступ. Наукові дослідження факторів, які впливають на формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств, є надзвичайно важливими для сучасного бізнес-середовища. Вони дозволяють глибше зрозуміти динаміку та складнощі, які впливають на успіх у сфері торгівлі. Трансферний потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні гнучкості та адаптивності підприємств, що є вирішальним для виживання в умовах швидких ринкових змін. Знання про ці фактори дає можливість підприємствам прогнозувати майбутні тенденції та адаптуватися до них з мінімальними затратами. Це сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, знижує ризики та відкриває нові можливості для розвитку. Наприклад, розуміння технологічних змін дозволяє торговельним підприємствам впроваджувати інновації, що підвищують конкурентоспроможність. Крім того, наукові дослідження допомагають визначити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Аналізуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, можна розробляти більш ефективні стратегії управління. Таке комплексне розуміння дозволяє підприємствам не тільки реагувати на зміни, але й передбачати їх, бути на крок попереду конкурентів.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідженням проблем трансферного потенціалу підприємства відзначається значна увага як у науковому співтоваристві України, так і у світі. Серед видатних науковців, які присвятили свої дослідження поняттю «трансфер», можна відзначити Двітя, Я.-А. Алі, Лу Давей, В. Меріндоль, Е. Галліє, І. Капдевіла, S. Mancini, J.L.C. González, Є. Беспалий, А. Грищенко, К. Іванова, П. Мельник-Мельников, Т. Пятчаніна, А. Огородник, М. Мазур, О. Кам'янська, О. Смоляр, Ю. Зятдінов, А. Воронін, О. Примаков, І. Варламов, О. Дума, О. Розгон [1–10].

Однак, на сучасний момент, у науковій літературі відсутній єдиний перелік та класифікація факторів, які впливають на розвиток трансферного потенціалу торговельного підприємства.

Метою дослідження є визначення та характеристика факторів, які впливають на формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств.

Основний матеріал і результати. На формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств можуть впливати різними фактори, а саме: рівень технологічного розвитку; рівень кваліфікації персоналу; раціональність управлінських процесів; оптимальність ланцюга постачань; рівень клієнтського сервісу; рівень інноваційності; рівень маркетингової активності.

Ці фактори відіграють ключову роль у формуванні та розвитку трансферного потенціалу торговельних підприємств.

Формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств є важливим аспектом, який визначає їхню конкурентоспроможність та спроможність до інновацій. В цьому контексті, сім визначених факторів відіграють вирішальну роль. Розглядаючи перший фактор – рівень технологічного розвитку, можна стверджувати, що це один із найважливіших аспектів сучасного торговельного бізнесу. Високий рівень технологічного розвитку дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні рішення, які сприяють підвищенню ефективності робочих процесів. Це може включати використання автоматизованих систем для управління запасами, що покращує точність та зменшує втрати. Технологічний розвиток також означає інтеграцію цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, що підвищує рівень задоволеності споживачів та залучення. Наприклад, використання інтелектуального аналізу даних може допомогти у зборі та аналізі інформації про поведінку покупців, що сприяє більш ефективному ціноутворенню та управлінню асортиментом. Технології також відкривають можливості для розробки персоналізованих маркетингових стратегій. З іншого боку, сучасні технології можуть сприяти зменшенню витрат, наприклад, за рахунок оптимізації логістики та зниження витрат на персонал завдяки автоматизації. Інновації у сфері електронної комерції також відкривають нові канали продажів і збільшують ринкову присутність підприємств. Компанії, які вкладають у технологічний розвиток, зазвичай мають конкурентну перевагу, оскільки вони можуть швидше реагувати на зміни ринкових умов та потреб споживачів. В якості прикладу можна навести такі компанії, як Amazon або Rozetka в Україні, які ефективно використовують технологічні інновації для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів. Технологічний розвиток, особливо у сфері цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, змінює обличчя сучасного бізнесу. Існує безліч прикладів таких інтеграцій, які реально працюють і приносять значну вигоду компаніям. Ось кілька з них: *он-лайн-роздріб* – багато роздрібних мереж, такі як Amazon або Alibaba, інтегрують цифрові платформи для покращення клієнтського досвіду. Це включає в себе персоналізовані рекомендації товарів, одноклікові покупки, інтегровані системи відгуків клієнтів та автоматизоване відстеження замовлень; *мобільні додатки для покупок* – багато торговельних мереж, такі як Walmart або Target, розробляють власні мобільні додатки, що дозволяють користувачам здійснювати покупки, сканувати товари, отримувати персоналізовані знижки та навіть робити самостійну оплату; *чат-боти та віртуальні асистенти* – компанії, такі як Sephora або H&M, використовують чат-ботів у месенджерах або на своїх веб-сайтах для надання консультацій, допомоги у виборі товарів і навіть обробки реклаमाцій; *соціальні медіа* – бренди активно використовують соціальні мережі, як-от Instagram або Facebook, для прямого зв'язку з клієнтами. Це включає маркетингові кампанії, інтеграцію можливостей покупок безпосередньо через соціальні мережі, і навіть обслуговування клієнтів через ці платформи; *інтегровані CRM-системи* – компанії використовують системи управління відносинами з клієнтами (CRM), такі як Salesforce або Microsoft Dynamics, для збору даних про клієнтів, аналізу їх поведінки та історії покупок, що дозволяє створювати більш цільові та ефективні маркетингові стратегії. Ці технології не лише підвищують рівень задоволення та залучення клієнтів, але й забезпечують підприємствам цінні дані для аналізу та планування майбутнього розвитку.

Переходячи до другого фактору – рівня кваліфікації персоналу, цей аспект є невід'ємною частиною успіху будь-якого торговельного підприємства. Співробітники, які мають високий рівень професійних знань і навичок, здатні надавати якісне обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на їхню лояльність та задоволеність. Кваліфікований персонал також важливий для впровадження інноваційних технологій та процесів. Наприклад, співробітники, які володіють знаннями в області ІТ та електронної комерції, можуть сприяти розвитку цифрових каналів продажу (власні веб-сайти електронної комерції – багато компаній використовують свої веб-сайти як основний канал продажу. Це можуть бути як великі рітейлери, такі як Amazon, так і менші спеціалізовані магазини; маркетплейси – платформи, такі як eBay, Alibaba, Etsy, дозволяють продавцям розміщувати свої товари на загальнодоступних ринках, де вони доступні широкому колу покупців; соціальні мережі – соціальні платформи, як-от Instagram, Facebook, Pinterest, використовуються для прямих продажів через функції інтегрованих магазинів або рекламних постів; мобільні додатки – спеціалізовані мобільні додатки для шопінгу, які пропонують зручний інтерфейс та додаткові функції, наприклад, ASOS або Zara; платформи електронної комерції B2B – сайти, такі як Alibaba B2B, ThomasNet, використовуються для оптових та корпоративних про-

дажів між бізнесами; електронні маркетингові канали – електронні листи, SMS-маркетинг, де продукти або послуги рекламуються безпосередньо потенційним клієнтам; віртуальні магазини та поп-ап магазини – це можуть бути тимчасові або експериментальні магазини в цифровому просторі, які пропонують унікальний досвід покупок; он-лайн-аукціони – платформи, такі як eBay, де товари продаються через аукціонну систему). Крім того, висока кваліфікація персоналу підвищує ефективність внутрішніх процесів, знижуючи ризики та витрати. Освічені співробітники краще розуміють ринкові тенденції та потреби споживачів, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін. В Україні компанії, такі як АТБ або Silpo, приділяють значну увагу розвитку навичок своїх працівників, що сприяє їхньому успіху на ринку. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу можуть підвищити загальну продуктивність та інноваційний потенціал підприємства (Інноваційний потенціал підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність компанії генерувати нові ідеї, розробляти та успішно впроваджувати інновації. Цей потенціал визначається рядом факторів, які включають, але не обмежуються наступним: людські ресурси (наявність кваліфікованих, креативних та мотивованих співробітників, здатних до генерування інноваційних ідей та їх реалізації); корпоративна культура та лідерство (наявність культури відкритості, сприяння інноваціям, ризиковим ініціативам, а також лідерство, яке підтримує та заохочує інноваційну діяльність); фінансові ресурси (достатність капіталу для інвестування в дослідження та розробку нових продуктів, технологій чи процесів); дослідження та розробки (R&D) (здатність підприємства проводити дослідження та розробки, які є основою для створення інновацій); організаційна структура та процеси (наявність гнучкої структури та ефективних процесів, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати інновації); зовнішнє середовище (взаємодія з зовнішнім середовищем, включаючи співпрацю з університетами, дослідницькими інститутами, іншими компаніями та стартапами для обміну знаннями та ідеями); інтелектуальна власність (здатність підприємства захищати свої інновації через патенти, авторські права, торгові марки тощо); впровадження інновацій (ефективне впровадження інновацій на ринок, включаючи маркетинг, продажі та післяпродажне обслуговування)).

Щодо третього фактору – раціональності управлінських процесів, цей аспект є ключовим для ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Раціональне управління передбачає вміння приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати робочі процеси та витрати. Ефективне управління також включає здатність прогнозувати ринкові тенденції та адаптуватися до них. Наприклад, правильне управління запасами допомагає запобігти дефіциту або надлишку товарів, що має вирішальне значення для підтримки рентабельності та задоволення потреб клієнтів. Раціональне управління також важливе для впровадження інноваційних стратегій, оскільки воно дозволяє оцінити потенціал та ризики нововведень. В управлінні людськими ресурсами, раціональність допомагає у визначенні потреб у навчанні та розвитку персоналу. Також це стосується фінансового планування, де раціональність сприяє ефективному розподілу бюджету та інвестиційним рішенням. Розумне управління ризиками є ще однією важливою частиною, оскільки це дозволяє мінімізувати потенційні збитки та забезпечити стабільність бізнесу. Крім того, раціональне управління включає аналіз конкурентного середовища, що дозволяє підприємствам розробляти конкурентоспроможні стратегії. Важливим є також управління інноваціями, яке передбачає вміння ідентифікувати та розвивати нові можливості для зростання. У компаніях, таких як Apple або «Епіцентр» в Україні, раціональність управління проявляється у їх здатності ефективно керувати ресурсами та інноваціями, що сприяє їх успіху.

Четвертий фактор, оптимальність ланцюга постачань, відіграє вирішальну роль у підтримці конкурентоспроможності та оперативності торговельних підприємств. Оптимальний ланцюг постачань забезпечує ефективність у виробництві, транспортуванні та зберіганні товарів. Це включає управління відносинами з постачальниками для забезпечення якості та своєчасності поставок. Ефективні ланцюги постачань також зменшують витрати за рахунок оптимізації логістики та запасів. Наприклад, компанії, які використовують передові технології для прогнозування попиту, можуть ефективніше управляти запасами. Це також включає інтеграцію різних етапів ланцюга постачань для підвищення прозорості та контролю. Оптимальність ланцюга постачань також впливає на задоволеність клієнтів, оскільки забезпечує своєчасну доставку якісних товарів. Відомі компанії, як Walmart або Metro в Україні, ефективно оптимізують свої ланцюги постачань, що сприяє їх здатності швидко адаптуватися до змін у попиті та пропозиції. Важливою частиною є також відповідальність у ланцюгах постачань, що охоплює етичні та екологічні стандарти (*дотримання прав людини* (Всесвітня декларація прав людини (Universal

Declaration of Human Rights), яка прийнята Генеральною Асамблеєю ООН у 1948 році; Міжнародні стандарти охорони прав людини, включаючи Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (International Covenant on Civil and Political Rights) та Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights)); *відсутність дитячої праці* (Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) № 182 «Про негігієнічні умови праці та дитячу працю» (ILO Convention No. 182): Прийнята МОП у 1999 році); *екологічні стандарти* (Міжнародний стандарт ISO 14001 «Системи екологічного управління»: Прийнятий Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO)); *соціальна відповідальність* (ISO 26000 «Соціальна відповідальність підприємств»: Стандарт ISO, який надає рекомендації щодо практик соціальної відповідальності); *етичне управління постачальниками* (Кодекси поведінки та угоди з постачальниками, розроблені конкретними галузевими асоціаціями та організаціями); боротьба з корупцією (Міжнародна конвенція ООН проти корупції (United Nations Convention against Corruption, UNCAC) прийнята Генеральною Асамблеєю ООН у 2003 році); *стандарти безпеки продукції* (ISO 9001 «Системи управління якістю»: Включає вимоги щодо забезпечення якості продукції та послуг). Ці документи та стандарти надають підприємствам орієнтири та керівництво в питаннях етичної та екологічної відповідальності в ланцюгах постачань). Це дозволяє компаніям підвищувати свій імідж та залучати свідомих споживачів. Крім того, гнучкість ланцюга постачань є ключовою для адаптації до ринкових змін та забезпечення стійкості бізнесу. Оптимальність ланцюга постачань також передбачає ефективність у використанні ресурсів та зниження впливу на навколишнє середовище.

П'ятий фактор, рівень клієнтського сервісу, безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та їх лояльність. Високий рівень обслуговування клієнтів сприяє позитивному іміджу бренду та підвищує рівень довіри. Це включає швидке та якісне реагування на запити клієнтів, а також надання додаткових послуг, які перевищують їхні очікування. Наприклад, використання персоналізованих підходів та програм лояльності може сприяти збільшенню продажів та підтримці тривалих відносин з клієнтами. Компанії, які пропонують високоякісне обслуговування, часто мають вищий рівень повторних покупок та рекомендацій від клієнтів. В Україні, наприклад, мережі як «Нова лінія» або «Ашан» акцентують увагу на якості обслуговування, що допомагає їм зберігати високий рівень задоволеності клієнтів. Особливо важливим стає якісний клієнтський сервіс у сфері електронної комерції, де клієнтський досвід безпосередньо впливає на вибір покупця.

Шостий фактор – рівень інноваційності є важливим фактором, який впливає на формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств. Цей фактор передбачає здатність підприємства генерувати нові ідеї, продукти, послуги та впроваджувати їх на ринок. Підприємства, які активно інвестують у дослідження та розробку, мають можливість створювати інноваційні продукти та послуги, що відповідають змінюючимся потребам клієнтів. Зокрема, такі компанії, як Apple та Tesla, визначили себе на ринку завдяки постійним інноваціям у сфері технологій та автопрому, впроваджуючи новаторські рішення, які перетворили галузь. Спроможність створювати продукти, які виходять за рамки існуючого ринку, дозволяє таким компаніям здобувати конкурентні переваги і залучати клієнтів. Для українських торговельних компаній також інновації стають ключовим фактором у розвитку. Наприклад, компанія Grammarly розробила унікальний інструмент для перевірки граматики та правопису в текстах, що отримав велику популярність на міжнародному ринку.

Тепер розглянемо сьомий фактор – рівень маркетингової активності, який також має великий вплив на трансферний потенціал торговельних підприємств. Цей фактор визначає ступінь розробки та виконання маркетингових стратегій і кампаній, спрямованих на просування бренду та залучення клієнтів. Маркетинг включає в себе різні аспекти, такі як реклама, розвиток бренду, ціноутворення, розповсюдження продуктів та багато інших. Успішні торговельні компанії вкладають значні зусилля в розробку маркетингових стратегій, що дозволяє їм ефективно конкурувати на ринку та здійснювати успішний перехід на нові ринки або географічні області. Отже, рівень маркетингової активності є важливим фактором, який визначає, наскільки ефективно торговельні підприємства можуть просувати свій бренд і залучати клієнтів. Успішні рішення у цій сфері можуть значно підвищити трансферний потенціал компаній і допомогти їм досягти успіху на ринку.

Висновки. Успіх торговельних підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та розвивати свій трансферний потенціал. Аргументовано, що рівень технологічного розвитку, кваліфікація персоналу, раціональність управлінських про-

цесів, оптимальність ланцюга постачань, рівень клієнтського сервісу, інноваційність та маркетингова активність мають вирішальне значення для конкурентоспроможності підприємств. Комплексне розуміння та ефективне управління цими факторами дозволяє підприємствам прогнозувати майбутні тенденції, адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та максимізувати можливості для розвитку. Це сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і забезпечує тривалий успіх у динамічному бізнес-середовищі. Вартує також відзначити, що інтеграція цифрових технологій та інноваційних рішень в бізнес-стратегії торговельних підприємств є критично важливою для їхнього подальшого розвитку та успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Dwitya K. Amry, Ali J. Ahmad, Dawei Lu. The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research. *International Journal of Innovation Studies*. 2021. Vol. 5. Issue 1. P. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.02.001>
2. Mérindol V., Gallié E. & Capdevila I. Technology-transfer offices and academic open labs as different types of organizational intermediaries in science-society relationships. *Gestion 2000*. 2018. No. 35. P. 125–144. DOI: <https://doi.org/10.3917/g2000.352.0125>
3. Mancini S., González J.L.C. Role of Technology Transfer, Innovation Strategy and Network: A Conceptual Model of Innovation Network to Facilitate the Internationalization Process of SMEs. *Technology and Investment*. 2021. No. 12. P. 82–128. DOI: <https://doi.org/10.4236/ti.2021.122006>
4. Беспалий Є.А. Вплив кризи на трансфер технологій та інновацій у світовій економіці. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 4 (67). Available at: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2274>
5. Грищенко А.А. *Транснаціональний фактор у економічному зростанні транзитивних країн : монографія*. Київ : Видавництво імені М.П. Драгоманова, 2006. 314 с.
6. Іванова К.Ю. Інтереси учасників трансферу технологій та механізм їх забезпечення. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 2 (15). DOI [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-18](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-18)
7. Melnyk-Melnykov P.G., Piatchanina T.V., Ohorodnyk A.N., Mazur M.G. Analysis of foreign tech transfer offices experience for the effective tech transfer system formation in the Ukrainian scientific institutions. *Science, technologies, innovation*. 2019. № 3(11) P. 62–69. <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2019-3-07>
8. Ziatdinov Y. K., Voronin A.M., Permiakov O.Y., Varlamov I.D. Pareto-optimal region of mass-trajectory parameters of transformer aviation system. *Modern information technologies in the sphere of security and defence*. 2015. № 2(23). Available at: https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/30193/1/sit_2_23-2015.pdf
9. Дума О.І. Академічний трансфер технологій: механізми реалізації та європейський досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.35668/10.32702/2307-2105-2021.11.203>
10. Rozghon O. Technology transfer mechanism and its implementation in the innovation process. *Law and innovations*. 2022. No. 1 (37). P. 22–30. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1\(37\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1(37)-3)

REFERENCES:

1. Dwitya K. Amry, Ali J. Ahmad, Dawei Lu. (2021) The new inclusive role of university technology transfer: Setting an agenda for further research. *International Journal of Innovation Studies*, vol. 5, issue 1, pp. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.02.001>
2. Mérindol V., Gallié E. & Capdevila I. (2018) Technology-transfer offices and academic open labs as different types of organizational intermediaries in science-society relationships. *Gestion 2000*, no. 35, pp. 125–144. DOI: <https://doi.org/10.3917/g2000.352.0125>
3. Mancini S., González J. L. C. (2021) Role of Technology Transfer, Innovation Strategy and Network: A Conceptual Model of Innovation Network to Facilitate the Internationalization Process of SMEs. *Technology and Investment*, no. 12, pp. 82–128. DOI: <https://doi.org/10.4236/ti.2021.122006>
4. Bepalyu Ye. A. (2022) Vplyv kryzy na transfer tekhnolohiy ta innovatsiy u svitoviy ekonomitsi [The impact of the crisis on the transfer of technologies and innovations in the world economy]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi Akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky*, no. 4 (67). Available at: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2274>
5. Hryshchenko A. A. (2006) *Transnatsional'nyy faktor u ekonomichnomu zrostanni tranzytyvnykh krayin* [The transnational factor in the economic growth of transitive countries]: monohrafiya. Kyiv: Vydavnytstvo imeni M.P. Drahomanova, 314 p.
6. Ivanova K. Yu. (2020) Interesy uchasnykiv transferu tekhnolohiy ta mekhanizm yikh zabezpechennya [Interests of technology transfer participants and the mechanism of their provision]. *Pravo ta innovatsiyne suspil'stvo*, no. 2 (15). DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-18](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-18)
7. Melnyk-Melnykov P. G., Piatchanina T. V., Ohorodnyk A. N., Mazur M. G. (2019) Analysis of foreign tech transfer offices experience for the effective tech transfer system formation in the Ukrainian scientific institutions. *Science, technologies, innovation*, no. 3(11), pp 62–69. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2019-3-07>
8. Ziatdinov Y. K., Voronin A. M., Permiakov O. Y., Varlamov I. D. (2015) Pareto-optimal region of mass-trajectory parameters of transformer aviation system. *Modern information technologies in the sphere of security and defence*, no. 2(23). Available at: https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/30193/1/sit_2_23-2015.pdf

9. Duma O. I. (2021) Akademichnyy transfer tekhnolohiy: mekhanizmy realizatsiyi ta yevropeys'kyu dosvid [Academic technology transfer: implementation mechanisms and European experience]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.203>

10. Rozghon O. (2022) Technology transfer mechanism and its implementation in the innovation process. *Law and innovations*, no. 1 (37), pp. 22–30. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1\(37\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1(37)-3)

УДК 339.5

JEL F23, O32

Викричак Максим Михайлович, аспірант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів. **Князь Святослав Володимирович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів. **Русин-Гриник Роман Романович**, Ph.D., доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національний університет «Львівська політехніка». **Фактори впливу на формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств.**

У сучасних умовах успіх торговельних підприємств визначається їхньою здатністю ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та розвивати свій трансферний потенціал. Науково обґрунтовано, що ключовими факторами конкурентоспроможності підприємств є рівень технологічного розвитку, кваліфікація персоналу, ефективність управлінських процесів, оптимальність ланцюга постачань, рівень обслуговування клієнтів, інноваційність та маркетингова активність. Ці аспекти визначають не лише можливості, але й ризики для підприємств, тому комплексне розуміння та ефективне управління ними дозволяють підприємствам адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та максимізувати можливості для розвитку. Важливим елементом є інтеграція цифрових технологій та інновацій у бізнес-стратегії торговельних підприємств. Це не лише оптимізує внутрішні процеси, але й відкриває нові шляхи для взаємодії з клієнтами та партнерами. Роль стратегічного планування та аналітики даних виявляється ключовою у прийнятті обґрунтованих рішень, допомагаючи компаніям ефективно реагувати на зміни ринкових умов. Загалом, гнучкість, інноваційність та фокус на клієнта визначають стійке зростання та конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: торговельні підприємства, бізнес-середовище, конкурентоспроможність, цифрові технології, стратегічне планування.

UDC 339.5

JEL F23, O32

Maksym Vykykach, Graduate Student at the Department of Entrepreneurship and Environmental Expertise of Goods. **Svyatoslav Kniaz**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Environmental Expertise of Goods. **Roman Rusyn-Hrynyk**, Ph.D., Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Environmental Expertise of Goods, Lviv Polytechnic National University. **Factors influencing the formation and development of the transfer potential of trade enterprises.**

Scientific research on the factors influencing the formation and development of transfer potential in trade enterprises is extremely crucial for the contemporary business environment. It allows for a deeper understanding of the dynamics and complexities affecting success in the trade sector. Transfer potential plays a key role in ensuring the flexibility and adaptability of enterprises, which is crucial for survival amidst rapid market changes. Knowledge of these factors enables businesses to forecast future trends and adapt to them with minimal costs, enhancing the efficiency of business processes, reducing risks, and opening new development opportunities. Analyzing political, economic, social, and technological factors allows for the development of more effective management strategies. In modern conditions, the success of trade enterprises is determined by their ability to effectively adapt to changes in the business environment and develop their transfer potential. Scientifically justified, key factors of competitiveness for enterprises include the level of technological development, staff qualifications, efficiency of management processes, supply chain optimization, customer service level, innovativeness, and marketing activity. These aspects not only define opportunities but also risks for enterprises, hence comprehensive understanding and effective management enable businesses to adapt to changes, minimize risks, and maximize development opportunities. An important element is the integration of digital technologies and innovations into the business strategies of trade enterprises. This not only optimizes internal processes but also opens new avenues for interaction with customers and partners. The role of strategic planning and data analytics proves crucial in making informed decisions, assisting companies in effectively responding to changes in market conditions. Overall, flexibility, innovativeness, and customer focus determine sustainable growth and competitiveness in the contemporary business environment.

Key words: trade enterprises, business environment, competitiveness, digital technologies, strategic planning.

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Вівсюк Ірина Олександрівна*, доктор філософії з економіки,
асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

*ORCID 0000-0001-9170-0886

© Вівсюк І.О., 2024

*Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 15.01.2024*

Вступ. В умовах динамічних змін чинників впливу на діяльність підприємств готельного господарства, варто зосередити увагу на формуванні та структуризації економічного потенціалу для визначення його стану. Дане питання є наукоємним для подальшого оцінювання рівня економічного потенціалу, виявлення сильних та слабких сторін та надання рекомендації щодо управління підприємством.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. В умовах сучасних викликів, зокрема пандемії та повномасштабного вторгнення, вчені досліджують діяльність підприємств готельного господарства в пошуках вирішення питань стабілізації ринку індустрії гостинності.

Учені Бойко М., Бондар С., Кулик М., Романчук Л., Лосіцька Т. [4] у своїй праці досліджують питання залучення споживачів в умовах цифровізації готельного бізнесу. Автори Боцян Т., Павлова С., Клімова І., Мілінчук О., Омельчук Н., Фостолович В. [5; 6] та Транченко Л. [11] розглядають питання автоматизації та організації бізнес-процесів діяльності готельного підприємства. Проте, вищезазначені науковці не розглядають питання підвищення ефективності діяльності підприємств готельного господарства з огляду впливу макро- та мікросередовища.

У своїх працях Ажаман І., Жидков О. [1], Балахонова О. [3] та Орехова А. [9] розглядають питання структуризації економічного потенціалу підприємства, проте без урахування галузевих особливостей. Натомість автори Маслак О., Квятковська Л., Безручко О. [8] та Роскдадка Н. [10] пропонують підхід виокремлення складових з урахуванням сфери діяльності підприємств, проте питання ряду складових економічного потенціалу підприємства готельного господарства залишається відкритим.

Метою даної статті є виокремлення основних складових економічного потенціалу підприємств готельного господарства, з урахуванням особливостей галузевої діяльності та впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування закладів.

Основний матеріал і результати. Формування економічного потенціалу підприємства готельного господарства – це процес встановлення сукупності всіх ресурсів, здатностей та можливостей, що впливають на конкурентні позиції закладу з розміщення на ринку, його ефективної та прибуткової діяльності; враховуючи визначення складових, що базуються на основних властивостях: цілісність, взаємозв'язок і взаємодія структурних елементів, унікальність, динамічність, адаптивність і мобільність.

На формування та стан економічного потенціалу готельного підприємства впливають зовнішні та внутрішні чинники, які можна розділити на такі три групи:

- чинники мікросередовища (чинники зовнішнього впливу, виникають за межами підприємства (на державному та світовому рівнях));
- чинники макросередовища (формуються на рівні самого підприємства й обумовлені його організаційними, ресурсними характеристиками);
- епізодичні чинники (характеризуються непостійністю, спонтанністю, низьким рівнем прогнозованості; можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах господарюючого суб'єкта) [2].

Мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ безпосередньо впливають на розвиток та стан готельного підприємства. Оцінка економічного потенціалу підприємства готельного господарства та прогнозування розвитку убезпечує від дестабілізаційних факторів, пропонує шляхи укріплення своїх позицій на ринку в процесі адаптування, реорганізації та мобільності структурних елементів.

Сучасний досвід впливу епізодичних чинників епідеміологічної кризи та повномасштабних дій на території країни вимагає нових рішень та шляхів до управління, організації та реструктуризації.

Вчені Ажаман І.А., Жидков О.І. у своїй праці розглядають структуру економічного потенціалу підприємства як сукупність підсистем: потенціалів і складових, сукупність та взаємодія яких в певний момент часу за дії чинників зовнішнього середовища створює умови для здатності до задоволення потреб суспільства, розвитку, досягнення поставлених цілей та отримання визначених результатів. Складовими економічного потенціалу підприємства є кадровий, виробничий, фінансово-інвестиційний, інноваційний, інформаційний, організаційно-управлінський, конкурентний, маркетинговий та підприємницький потенціал [1].

Натомість автори Ареф'єва О.В. та Харчук Т.В. виокремлюють в ряду основних складових економічного потенціалу підприємства наступні [3]:

1. Потенціал трудовий (кадровий) – основна частина економічного потенціалу, що характеризується кількісним і якісним складом трудових ресурсів підприємства, їх відповідністю рівню використовуваної техніки і технології, а також здатністю до перспективного розвитку відповідно до цілей підприємства.

2. Фінансовий потенціал – розкривається через дослідження кількості і якості фінансових ресурсів, що визначають можливості функціонування і розвитку підприємства.

3. Під виробничим потенціалом слід розуміти наявні та потенційні можливості виробництва до випуску конкурентоспроможної продукції при ефективному використанні основних факторів виробництва на основі забезпеченості основними видами ресурсів.

4. Науково-технологічний потенціал являє собою сукупність кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, інноваційних та організаційних ресурсів, призначених для досягнення поставлених перед підприємством цілей стратегічного розвитку та підтримки конкурентоспроможності.

До структурних компонентів економічного потенціалу підприємства, на думку Орехової А.І., доцільно віднести виробничий потенціал, фінансовий потенціал, інвестиційний потенціал, трудовий потенціал, маркетинговий потенціал, організаційно-управлінський потенціал [9].

Пріоритетність складових економічного потенціалу підприємства залежить від сфери та особливостей його діяльності, як рушійну силу для укріплення позицій на ринку та спроможність до стійкості коливань факторів впливу.

На думку вітчизняних вчених Маслака О.І., Квятковської Л.А., Безручко О.О., для виробничих підприємств пріоритетними складовими є виробничо-технологічна, фінансова, трудова та маркетингова, оскільки важливими для цієї спрямованості є налагодження ефективного виробничого процесу, висока якість продукції та нарощування обсягів її реалізації. Для наукомістких галузей виробництва важливим є наявність високого інтелектуального потенціалу (інноваційна, інвестиційна, інтелектуальна, фінансова та трудова складові) та можливостей його реалізувати. Для підприємств ІТ-сфери виділяють такі складові: інноваційна, інтелектуальна, трудова, фінансова та маркетингова [8, с. 39].

У сфері послуг, до якої також відносяться підприємства готельного господарства, для надання послуг високої якості, забезпечення ефективної маркетингової політики та втілення ексклюзивних нових ідей виділяють такі пріоритетні складові: маркетингова, фінансова та трудова [8, с. 39].

Зважаючи на викладені думки науковців, що основні складові економічного потенціалу підприємства запропоновані здебільшого для підприємств усіх галузей діяльності, що не враховує особливостей його функціонування, процесу формування, властивостей, функцій потенціалу та його реструктуризацію, ми розділяємо погляд групи таких вчених, як Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О., що для кожної сфери діяльності доцільно виокремлювати пріоритетні складові, які обґрунтовують специфіку та напрямок досягнення цілей, що сформовані на основі статуту суб'єкту господарювання та під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Структуризація економічного потенціалу готельного підприємства є досить важливим аспектом для його формування та успішної реалізації у майбутньому, оскільки розвиток або занепад однієї складової впливає на стан потенціалу в цілому за рахунок взаємозалежності та взаємопов'язаності цілісної системи.

Для підприємства готельного господарства, що надає основні послуги з тимчасового проживання та харчування, пропонується виокремити наступні основні складові економічного потенціалу: фінансова, трудова, виробничо-експлуатаційна, маркетингова та репутаційна (рис. 1). Зважаючи на вищенаведений перелік основних складових економічного потенціалу підприємства готельного господарства, запропонований іншими вченими, варто зауважити, що решта складових, є доповнюючими, що не входять до складу пріоритетних складових.

Фінансова складова готельного підприємства відображає: забезпеченість власними, залученими та позиковими коштами; привабливість підприємства для інвестиційних вкладень; можливість відтворення; стан організації та управління фінансовими потоками. Функція даної складової оптимізувати фінансові ресурси задля подальшого їх нарощення.

Трудова складова включає: ефективну організацію управління на підприємстві; кваліфікований персонал кожної ланки організаційної структури; креативні якості персоналу; здатність приймати рішення персоналом в нестандартних умовах для ефективної діяльності; створення комфортних умов праці та забезпечення гідної оплати праці та соціальних виплат. Функція цієї складової – формування організаційної структури управління підприємства задля оптимізації якісних та кількісних трудових ресурсів.

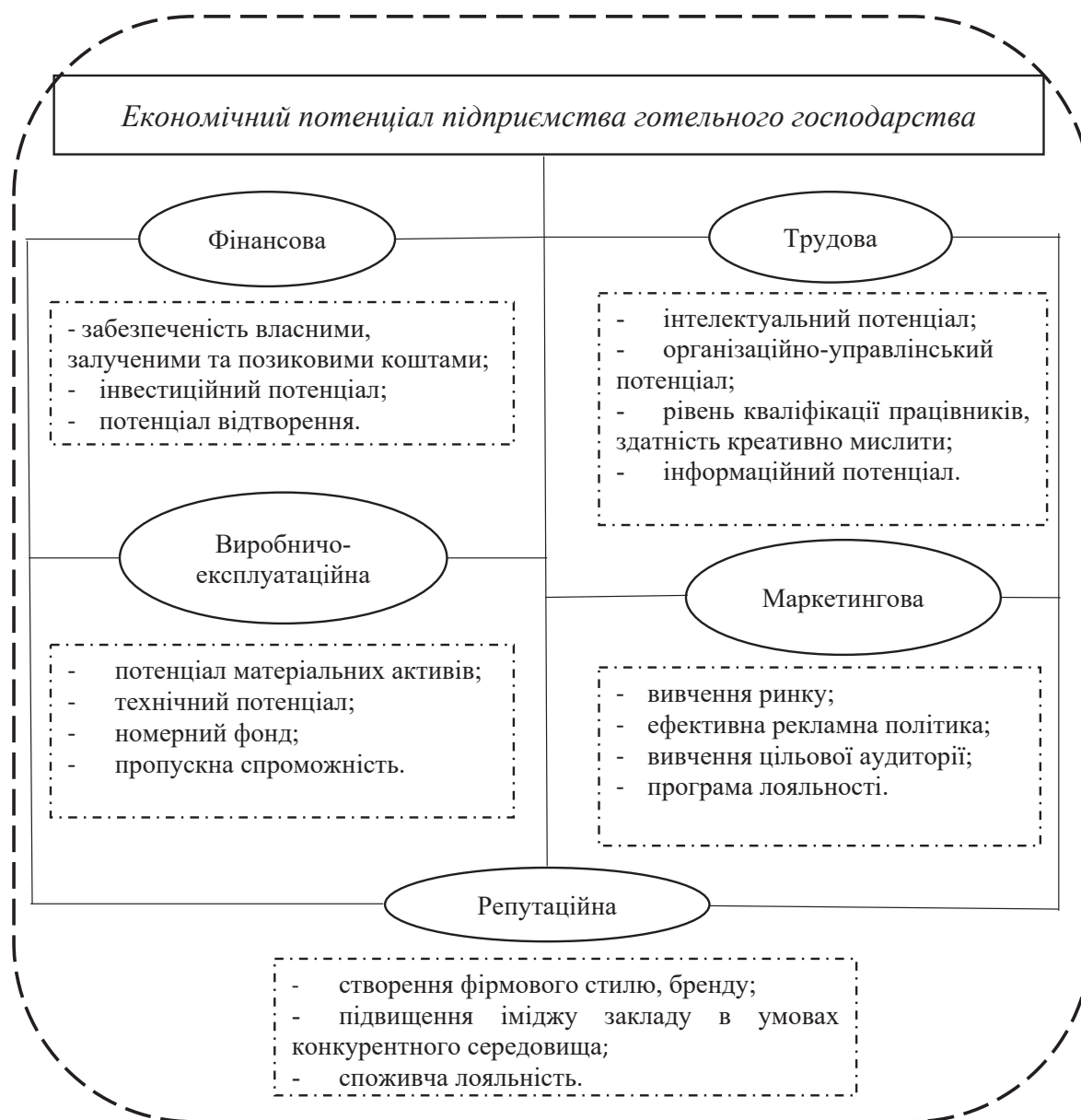


Рис. 1. Структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства

Джерело: сформовано автором

Виробничо-експлуатаційна складова відображає майно та нерухомість підприємства, номерний фонд, приміщення «front office» та «back office», приміщення закладів харчування, спортивно-оздоровчі, дозвілєво-анімаційні приміщення та матеріально-технічну базу. Функція цієї складової полягає в наданні якісних основних та додаткових послуг підприємства, організації простору до максимальної спроможності завантаження та цілорічного функціонування.

Маркетингова складова включає: вивчення ринку; вивчення цільової аудиторії; частку на ринку, що займає готельне підприємство; ефективну рекламну політику для просування послуг; розроблення системи лояльності для гостей закладів готельного господарства. Функція маркетингової складової формування ефективної реклами задля збільшення попиту, фінансових ресурсів та займання конкурентних позицій на ринку.

У сучасному діджиталізованому світі споживачі послуг можуть залишити свій відгук на просторах інтернету про якість послуг, сильні та слабкі сторони функціонування закладу, що формує враження про готельне підприємство, тобто репутацію готелю на ринку, що безпосередньо впливає на вибір потенційного споживача, де і які послуги краще отримати.

Таким чином, запропоновано включити до структури економічного потенціалу репутаційну складову, яка є досить важливою для успішної та рентабельної діяльності готельного підприємства.

Репутаційна складова включає: позицію закладу на ринку готельних послуг; бренд готельного підприємства, репутацію та імідж закладу; пізнаваність на ринку готельних послуг; оцінку якості послуг споживачами, їх задоволеність; оцінку діяльності підприємства конкурентами та визначення конкурентних позицій на ринку. Функція репутаційної складової полягає у створенні позитивного іміджу та репутації готельного підприємства задля збільшення рівня завантаження готелю, відповідно його прибутковості та рівня конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Висновки. Таким чином, дослідивши поняття структуризації потенціалу підприємства та, зокрема, економічного потенціалу, було запропоновано структуру економічного потенціалу підприємства готельного господарства, що є взаємозалежними та взаємопов'язаними елементами, які формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Запропоновані складники є невід'ємною частиною економічного потенціалу в ефективній та конкурентоздатній діяльності підприємства готельного господарства на ринку готельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Арєф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7. С. 71–76.
3. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98–115.
4. Boiko M., Kulyk M., Bondar S., Romanchuk L., Lositska T. Consumer engagement in the conditions of business digitization: A case study of the hotel industry in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. No. 21(3). P. 113–124.
5. Botsian T., Pavlova S., Klimova I., Milinchuk O., Omelchuk N. Assessment of Mechanisms for Managing the Competitiveness of the Hospitality Establishments under Quarantine Conditions. *Review of Economics and Finance*. 2022. No. 20(1). P. 378–384.
6. Боцян Т.В., Фостолович В.А., Павлова С.І. Нові підходи до організації бізнесової діяльності підприємств сфери гостинності в епоху постіндустріалізму та цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 9–14.
7. Мазуркевич І.О., Вівсюк І.О. Вплив рекламної діяльності на імідж готельного підприємства. *SWorldJournal*. 2023. № 2(19-02). С. 108–112.
8. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Економічна теорія та історія економічної думки. Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9(135). С. 36–46.
9. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2018. № 17. С. 308–313.
10. Роскладка Н.О., Вівсюк І.О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 47. С. 14–21. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/4.pdf>
11. Транченко Л.В., Терещук Н.В. Автоматизація бізнес-процесів як механізм підвищення ефективності діяльності готельного підприємства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2021. № 1-2 (3-4). С. 14–24.

REFERENCES:

1. Azhaman I. A., Zhydkov O. I. (2018) Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [The essence and structure of the enterprise's economic potential]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, no. 4, pp. 22–25.
2. Arefieva O. V., Kharchuk T. V. (2008) Ekonomichni zasady formuvannia potentsialu pidpriemstva [Economic principles of enterprise potential formation]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, no. 7, pp. 71–76.
3. Balakhonova O. V. (2021) Uzahalnennia skladovykh ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva i mekhanizm yoho rozvytku [Generalization of the components of the economic potential of the enterprise and the mechanism of its development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Generalization of the components of the economic potential of the enterprise and the mechanism of its development*, tom 2, vol. 2 (48), pp. 98–115.
4. Boiko M., Kulyk M., Bondar S., Romanchuk L., Lositska T. (2023) Consumer engagement in the conditions of business digitization: A case study of the hotel industry in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, no. 21(3), pp. 113–124.
5. Botsian T., Pavlova S., Klimova I., Milinchuk O., Omelchuk N. (2022) Assessment of Mechanisms for Managing the Competitiveness of the Hospitality Establishments under Quarantine Conditions. *Review of Economics and Finance*. no. 20(1). pp. 378–384.
6. Botsian T. V., Fostolovych V. A., Pavlova S. I. (2023) Novi pidkhody do orhanizatsii biznesovoi diialnosti pidpriemstv sfery hostynnosti v epokhu postindustrializmu ta tsyfrovyykh transformatsii [New approaches to the organization of business activities of hospitality enterprises in the era of post-industrialism and digital transformations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 11, pp. 9–14.
7. Mazurkevych I. O., Vivsiuk I. O. (2023) Vplyv reklamnoi diialnosti na imidzh hotelnoho pidpriemstva [The influence of advertising activity on the image of a hotel enterprise]. *SWorldJournal*, no. (19-02), pp. 108–112.
8. Maslak O. I., Kviatkovska L. A., Bezruchko O. O. (2012) Osoblyvosti formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyklichnykh kolyvan [Peculiarities of the formation of the economic potential of the enterprise in conditions of cyclical fluctuations]. *Ekonomichna teoriia ta istoriia ekonomichnoi dumky. Aktualni problemy ekonomiky – Economic theory and history of economic thought. Actual problems of the economy*, no. 9(135), pp. 36–46.
9. Oriekhova A. I. (2018) Ekonomichniy potentsial pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring]. *Ekonomika i suspilstvo. Mukachivskiy derzhavnyi universytet – Economy and society. Mukachevo State University*, no. 17, pp. 308–313.
10. Roskladka N. O., Vivsiuk I. O. (2021) Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [The essence and structure of the economic potential of the hotel industry enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, no. 47, pp. 14–21.
11. Tranchenko L. V., Tereshchuk N. V. (2021) Avtomatyzatsiia biznes-protsesiv yak mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti hotelnoho pidpriemstva [Automation of business processes as a mechanism for increasing the efficiency of the hotel enterprise]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia – Innovations and technologies in the field of services and food*, no. 1-2 (3-4), pp. 14–24.

УДК 330.35:640.412(045)

JEL L20, M20

Вівсюк Ірина Олександрівна, доктор філософії з економіки, асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету. **Особливості структуризації економічного потенціалу підприємства готельного господарства.**

У статті розглянуто питання формування економічного потенціалу підприємства та чинників впливу на процес його формування. Мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ безпосередньо впливають на розвиток та стан готельного підприємства. Досліджено думки науковців щодо структуризації економічного потенціалу підприємства, проте без урахування галузевих особливостей діяльності. В умовах дестабілюючих чинників запропоновано виокремити основні складові структури економічного потенціалу для підприємств готельного господарства для можливості подальшого визначення його стану та пропозицій щодо посилення слабких сторін, зміцнення сильних та управління підприємством цілому. Таким чином, запропоновано наступний перелік складових економічного потенціалу підприємства готельного господарства: фінансова, трудова, виробничо-експлуатаційна, маркетингова та репутаційна. Дані складові в повній мірі дають можливість оцінити стан ефективності та конкурентоздатності діяльності підприємства.

Ключові слова: економічний потенціал, підприємство, структуризація, готельне господарство, гостинність.

UDC 330.35:640.412(045)

JEL L20, M20

Iryna Vivsiuk, Ph.D. in Economics, Assistant at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics. **Peculiarities of the structuring of the economic potential of the hotel industry enterprise.**

The article examines the issue of the formation of the economic potential of the enterprise and the factors influencing the process of its formation. The formation and state of the hotel enterprise's economic potential are influenced by external and internal factors, which can be divided into the following three groups: macroenvironmental factors, microenvironmental factors, and episodic factors. The variability of the external and internal environments directly affects the development, effective and competitive activity of the hotel enterprise. The opinions of scientists regarding the structuring of the economic potential of the enterprise were studied, however, without taking into account the sectoral specificities of the activity. The priority of the components of the economic potential of the enterprise depends on the sphere and characteristics of its activity, as a driving force for strengthening positions on the market and the ability to withstand fluctuations in influencing factors. The structuring of the economic potential of a hotel enterprise is a very important aspect for its formation and successful implementation in the future, since the development or decline of one component affects the state of the potential as a whole due to the interdependence and interconnectedness of the whole system. In the conditions of destabilizing factors, it is proposed to single out the main components of the structure of the economic potential for hotel enterprises for the possibility of further determining its condition and proposals for strengthening the weak points, strengthening the strong points and managing the enterprise as a whole. Thus, the following list of components of the economic potential of the hotel industry enterprise is proposed: financial, labor, production and operation, marketing and reputational. These components fully provide an opportunity to assess the state of efficiency and competitiveness of the enterprise. The proposed components are an integral part of the economic potential in the efficient and competitive operation of the hotel business in the market of hotel services.

Key words: economic potential, enterprise, structuring, hotel business, hospitality.

ГРАНТИ ПРОГРАМИ МАТРА ДЛЯ ГРОМАДСЬКИХ ТА ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кобеля-Звір Мар'яна Ярославівна*, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Львівський торговельно-економічний університет

*ORCID 0000-0001-5627-9408

© Кобеля М.Я., 2024

Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 15.01.2024

Вступ. Сьогодні, незважаючи на продовження війни в Україні, велика кількість громадських та освітніх організацій, переймаючись питаннями допомоги вразливим категоріям населення, пом'якшення наслідків нищівної війни, відновлення зруйнованих територій, реалізують цінні проекти. Водночас критично відчувається брак ресурсів для цієї діяльності: як людських, так і грошових. Зважаючи на перераховані обставини, низка міжнародних фондів і програм спрямовують грантову підтримку для українських неприбуткових організацій з метою допомогти їм реалізовувати важливі проекти в умовах війни. Нині актуальною для України, зокрема, є Програма МАТРА [10].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання щодо залучення і використання коштів грантових програм, у тому числі і можливості Програми МАТРА, переважно досліджували зарубіжні вчені, серед яких: І. Кацарський, Л. Малікова, Вінстра С. Розвідки цих науковців більшою мірою стосувалися аналізу проектів та ініціатив, які були підтримані цією програмою в різних країнах [8; 9; 11]. Вітчизняні автори теж ситуативно досліджували можливості Програми МАТРА. Серед них: Л. Чупрій, О. Коловіцькова, Ю. Луковенко, В. Нікітін, Н. Слухай, С. Слухай, В. Якушик, С.В. Гераськов, А.Г. Бульвінський, О.С. Врадій та ін. [1–7]. Розвідки вітчизняних науковців стосувалися переважно аспектів підтримки Програмою МАТРА наукових, мистецьких та освітніх проектів. Проте деякі приділяли увагу програмі через призму механізмів та способів взаємодії міжнародних організацій із ОГС в Україні [1; 5].

Водночас не охопленим дослідниками залишилося питання грантових можливостей Програми МАТРА для підтримки громадських та освітніх організацій, які впроваджують проекти безпосередньо в умовах війни в Україні.

Мета статті. Цілями статті є дослідження можливостей Програми МАТРА щодо надання грантової підтримки неприбутковим організаціям в умовах війни, виявлення специфіки та пріоритетів, а також особливості участі організацій у її грантовому конкурсі і на цій основі розроблення рекомендацій для організацій – заявників щодо отримання грантового фінансування.

Основний матеріал і результати. З початку незалежності в Україні відбувається багато процесів за сприяння міжнародних партнерів: від формування ринку економіки до розбудови демократичного суспільства і системних реформ. На цьому шляху країні допомагає розвиватися і Королівство Нідерландів. Із 1993 року в Україні працює МАТРА [10] – програма соціальної трансформації. На початку вона була спрямована на допомогу країнам Східної Європи, в тому числі Україні, стати демократичними, правовими державами з сильним громадянським суспільством. Сьогодні МАТРА продовжує сприяти зміцненню громадянського суспільства, демократії та верховенства права в Україні. Програма сфокусована на чотирьох ключових темах: боротьба з корупцією, справедливе судочинство, посилення громадського сектору, а також демократичні реформи. За 30 років роботи в Україні МАТРА допомогла втілити майже 700 проектів різного масштабу. На їхню реалізацію уряд Нідерландів виділив десятки мільйонів євро [2]. Під час війни Росії проти України фокус уваги програми є особливим: щоб ефективно реагувати на поточні виклики та події, у 2024 році МАТРА спрямовує свої ресурси задля задоволення потреб українського народу під час

війни, подолання наслідків російської агресії, продовження поточного процесу реформ, підготовки до післявоєнного відновлення та реконструкції та європейської інтеграції України [10].

Фокусними тематичними напрямками підтримки програми є:

- Посилення соціальної єдності та інклюзивності, тобто участі молоді на місцевому рівні в громадах, які постраждали від війни.
- Допомога вразливим категоріям, тобто реінтеграція внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни.
- Зміцнення верховенства права з акцентом на незалежному судочинстві, доброчесності, прозорості та підзвітності.
- Сприяння належному управлінню та боротьбі з корупцією, зокрема в регіонах.
- Надання підтримки зусиллям із відновлення / реконструкції України, включаючи прозоре відновлення.
- Сприяння парламентській демократії, підтримці демократичної участі та мобілізації громадян.
- Надання підтримки зусиллям щодо інтеграції в ЄС, включаючи адвокацію реформ [10].

Перевагою програми є заохочення організацій, які працюють над проектами, зосередженими на прифронтових регіонах, подати заявку на конкурс [10].

На основі проведеного аналізу умов надання підтримки можна виділити відмінну особливість програми – будь-якій громадській організації або ж освітній із неприбутковим статусом, яка відповідає критеріям прийнятності, дозволяється брати участь у конкурсі ідей. При цьому передумовою одержання грантового фінансування є достатній попередній досвід у обраній сфері, яка водночас є пріоритетною для програми. Так, згідно з вимогами для участі у конкурсі для одержання фінансування організація повинна відповідати таким критеріям:

– Бути зареєстрованою українською громадською організацією з неприбутковим статусом відповідно до українського законодавства або освітньою організацією. Можуть подавати заявки і міжнародні організації.

– Мати достатній досвід роботи, підтверджену управлінську здатність та досвід у вибраних пріоритетних сферах.

– Мати попередній перевірений досвід реалізації проектів у межах теми запропонованого втручання [10].

Експерти називають перевагу Програми МАТРА – профінансовані нею проекти можуть тривати від 12 до 36 місяців, що дає можливість організаціям-грантоотримувачам реалізувати масштабні ініціативи, які сприятимуть допомозі більшій цільовій аудиторії та досягненню фокусних цілей програми.

Охочим скористатися фінансуванням необхідно взяти участь у грантовому конкурсі, який складається з двох етапів. Спершу заявники пропонують на розгляд експертів Концептуальну заявку (стисле представлення проекту), а за умови її підтримки – надсилають Повну заявку (розширена аргументація проекту з деталізованим кошторисом) [10].

У Концептуальній заявці організаціям варто надати інформацію не лише про свою історію, попередній досвід реалізації проектів та контактну особу, але й відповісти на ряд запитань, відповіді на які забезпечать експертів програми інформацією про запланований проект. Щоб стисло описати проект, варто:

1. Вказати, на якій із пріоритетних сфер МАТРА зосереджений даний проект. Для цього необхідно вибрати одну з тем, згаданих у конкурсі МАТРА для концептуальних записок.
2. Означити проблеми, які потрібно вирішити.
3. Аргументувати, навіщо потрібен проект; продемонструвати, як саме проект може вирішити ці проблеми.
4. Описати залучені цільові групи, бенефіціарів та партнерів.
5. Чітко означити, в якому регіоні буде реалізовано проект.
6. Вказати термін реалізації проекту, враховуючи, що умовами програми передбачено від 12 до 36 місяців.
7. Перерахувати основні завдання, заходи та активності проекту.
8. Продемонструвати очікувані результати. Вони мають бути конкретними, вимірними та досяжними.
9. Описати, який вплив на суспільство очікується в межах проекту та які можливі способи вимірювання такого впливу.
10. Окреслити ймовірні ризики та сплановані контрзаходи.
11. Вказати на заплановані заходи, які забезпечать стійкість проекту в майбутньому, та надати інформацію щодо можливого мультиплікативного ефекту.

Дослідивши критерії відбору, ми сформуваємо низку рекомендацій для організацій, які планують брати участь у конкурсному відборі проектних пропозицій. Дотримання цих рекомендацій сприятиме підтримці заявок на експертному відборі проектів:

1. Розробляти проект таким чином, щоб він зосереджувався на одній або декількох фокусних напрямках програми. Необхідно чітко описати, як саме дії організації-заявника сприятимуть досягненню цілей у цих галузях.

2. Забезпечити, щоб цілі були конкретними, вимірюваними та значущими, а також вказати чіткі показники успіху, які дозволять оцінити досягнення результатів.

3. Уникати дублювання діяльності. Для цього заявники повинні переконатися, що проект не дублює вже існуючі ініціативи, які фінансуються іншими донорами. Діяльність має бути унікальною та доповнювати існуючі ініціативи.

4. Забезпечити перспективу впливу та сталості. Проект повинен мати потенційний вплив та бути стійким у довгостроковій перспективі.

5. Враховувати можливість утримання та розвитку результатів після завершення фінансування.

6. Продемонструвати чітке обґрунтування суми запитаного гранту. Вона повинна бути не меншою від 300 000 євро і не більшою від 500 000 євро.

7. Аргументувати, як ці кошти будуть використані та як вони сприятимуть досягненню поставлених цілей.

За умови дотримання організаціями-заявниками всіх критеріїв прийнятності Програми МАТРА та розробки проекту за рекомендаціями проектні пропозиції мають шанси бути високо оціненими конкурсною комісією, яка приймає рішення про надання фінансування.

Висновки. Аналіз Програми МАТРА, яка реалізується Королівством Нідерландів, продемонстрував, що для України є актуальними інструменти грантової підтримки, зокрема, конкурс для громадських та освітніх організацій. Програма надає грантові інструменти організаціям, які бажають реалізувати проекти задля задоволення потреби українського народу під час війни, подолання наслідків російської агресії, продовження процесу реформ, підготовки до післявоєнного відновлення та реконструкції та європейської інтеграції України. Від втілення цих проектів очікується вагомий вплив діяльності грантоотримувачів на різні сфери задля збереження та відновлення України в умовах війни та повоєнний період. Поза увагою цього дослідження залишилися конкретні аспекти результативності реалізації окремих проектів, підтриманих Програмою МАТРА. Подальші наші розвідки будуть стосуватися результатів та наслідків реалізації профінансованих проектів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бульвінський А.Г., Врадій О.С. Основні механізми та способи взаємодії міжнародних організацій з ОГС в Україні. *«Третя хвиля» демократизації на теренах Євразії: досвід новітньої історії та виклики сучасності* : збірник наукових праць. ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України». Київ : Фенікс. С. 213–224. URL: <https://elibrary.ivinas.gov.ua/186/>

2. Вплив Програми МАТРА на розвиток України. DivakiProduction. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nTxR3QWWhr4g>

3. Гераськов С.В. Міжнародні та національні соціальні проекти та програми: комплекс навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 231 «Соціальна робота». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 93 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ad70231a-50d4-4ef9-9ee4-3df1ccc41728/content>

4. Кобеля-Звір М.Я. Основні підходи до визначення поняття гранту. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 16–21. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/57>

5. Кобеля-Звір М.Я. Основні підходи до класифікації грантів. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 102–107. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=p3KHzu4AAA&AJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=p3KHzu4AAA&AJ:O3NaXmp0MMsC

6. Коловіцкова О., Луковенко Ю., Нікітін В. та ін. Стратегія розвитку освіти в Україні: проблеми і перспективи. *Психологія і суспільство*. 2005. № 2(20). С. 100–141. URL: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/200>

7. Чупрій Л. Розвиток українського книговидання в контексті реалізації гуманітарної політики держави. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 1 (22). С. 142–147. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/29169/1/SP_1_2012.pdf#page=142

8. Katzarsky I. A pilot project in Bulgaria supported by PHARE programme of the European Union. *International Archives of Photogrammetry and Remote Sensing*. Vol. XXXIII. Part B4. Amsterdam, 2000. P. 439–445. URL: https://www.isprs.org/proceedings/xxxiii/congress/part4/439_XXXIII-part4.pdf

9. Malíková E. How Public Policy was institutionalised as an academic discipline in Slovakia. *Central European Journal of Public Policy*. No. 2/2008. P. 74–81. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=170431>

10. Matra Programme. The Netherlands and Ukraine. Solving global challenges together. URL: <https://www.netherlandsandyou.nl/web/ukraine/about-us/matra-programme?fbclid=IwAR1nLdSLUP7FyRxvWItiPvKtQngRo0z5ZItfZBVVAV3PeLRVRXvNXkQw8>

11. Wijnstra C.A.M. Implementation process in a post-conflict transition. the case of MATRA patrol in Serbia. University of twente student theses. 2016. URL: <https://essay.utwente.nl/70951/>

REFERENCES:

1. Bulvinskyj A. H., Vradij O. S. Osnovni mekhanizmy ta sposoby vzaiemodii mizhnarodnykh orhanizatsij z OHS v Ukraini [The main mechanisms and ways of interaction of international organizations with CSOs in Ukraine]. *"Tretia khvyliia" demokratyzatsii na terenakh Yevrazii: dosvid novitnoi istorii ta vyklyky suchasnosti*: zbirnyk naukovykh prats. DU "Instytut vsesvitnoi istorii NAN Ukrainy". The "third wave" of democratization on the territory of Eurasia: the experience of recent history and the challenges of modernity: a collection of scientific works. State University "Institute of World History of the National Academy of Sciences of Ukraine". Kyiv: Feniks, pp. 213–224. Available at: <https://elibrary.ivinas.gov.ua/186/>
2. Vplyv Prohramy MATRA na rozvytok Ukrainy [Impact of the MATRA Program on the development of Ukraine]. DivakiProduction. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=nTxR3QWhr4g>
3. Geraskov S. V. (ed.) (2022) Mizhnarodni ta natsionalni sotsialni proekty ta prohramy: kompleks navchalno-metodychnoho zabezpechennia navchalnoi dystsypliny: navch. posib. dlia zdobuvachiv stupenia mahistra za spetsialnistiu 231 "Sotsialna robota". KPI im. Ihoria Sikorskoho; ukklad.: S. V. Heraskov [International and national social projects and programs: a complex of educational and methodological support of the academic discipline: education. manual for masters degree holders in specialty 231 "Social work". KPI named after Igor Sikorskyi. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 93 p. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ad70231a-50d4-4ef9-9ee4-3df1ccc41728/content>
4. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Osnovni pidkhody do vyznachennia poniattia hrantu [Basic approaches to defining the concept of a grant]. *Kyivskyj ekonomichnyj zhurnal*, no. 2, pp. 16–21. Available at: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/57>
5. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Osnovni pidkhody do klasyfikatsii hrantiv [Basic approaches to the classification of grants]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, no. 74, pp. 102–107. Available at: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=p3KHzu4AAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=p3KHzu4AAAAJ:O3NaXMP0MMsC
6. Kolovitskova O., Lukovenko Yu., Nikitin V. ta in. (2005) Stratehiia rozvytku osvity v Ukraini: problemy i perspektyvy [Education development strategy in Ukraine: problems and prospects]. *Psykholohiia i suspilstvo*, no. 2(20), pp. 100–141. Available at: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/200>
7. Chuprij L. (2012) Rozvytok ukrainskoho knyhovydannia v konteksti realizatsii humanitarnoi polityky derzhavy [The development of Ukrainian book publishing in the context of the implementation of the humanitarian policy of the state]. *Stratehichni priorytety*, no. 1 (22), pp. 142–147. Available at: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/29169/1/SP_1_2012.pdf#page=142
8. Katzarsky I. (2000) A pilot project in Bulgaria supported by PHARE programme of the European Union. *International Archives of Photogrammetry and Remote Sensing*, vol. XXXIII, part B4. Amsterdam, pp. 439–445. Available at: https://www.isprs.org/proceedings/xxxiii/congress/part4/439_XXXIII-part4.pdf
9. Malíková L. How Public Policy was institutionalised as an academic discipline in Slovakia. *Central European Journal of Public Policy*, no. 2/2008, pp. 74–81. Available at: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=170431>
10. Matra Programme. The Netherlands and Ukraine. Solving global challenges together. Available at: <https://www.netherlandsandyou.nl/web/ukraine/about-us/matra-programme?fbclid=IwAR1nLdSLUP7FyRxvWItiPvK-tQngRo0Oz5ZItFZBVVAV3PeLRVRXvNXkjqw8>
11. Wijnstra C. A. M. (2016) Implementation process in a post-conflict transition. the case of MATRA patrol in Serbia. University of twente student theses. Available at: <https://essay.utwente.nl/70951/>

УДК 334.012.63/.64:355(477)

JEL F33, F39, F41, G30, M29, O16, O19

Кобеля-Звір Маряна Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет. **Гранти програми MATRA для громадських та освітніх організацій в умовах війни.**

У статті досліджено можливості грантової допомоги за Програмою MATRA, яку впроваджує Королівство Нідерландів в Україні. Аналіз підтримки програми продемонстрував, що для нашої країни вона актуалізувала грантовий конкурс із можливістю залучення 300.000-500.000 євро на проект. Акцентовано, що Програма MATRA в цьому конкурсі орієнтована на громадські та освітні організації, які бажають реалізувати проекти задля задоволення потреби українського народу під час війни, подолання наслідків російської агресії, продовження процесу реформ, підготовки до післявоєнного відновлення та реконструкції та європейської інтеграції України. Відзначено, що у фокусі уваги програми – неприбуткові організації, які офіційно зареєстровані в Україні. Втім, до участі у конкурсі допускаються і міжнародні організації. Наголошено, що грантові інструменти Програми MATRA є суттєвим механізмом допомоги українському суспільству задля реалізації ініціатив збереження та відновлення країни в умовах війни і повоєнний період. Фокусними темами програми

е: посилення соціальної єдності та інклюзивності, тобто участі молоді на місцевому рівні в громадах, які постраждали від війни; підтримка вразливих категорій, тобто реінтеграція внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни; зміцнення верховенства права з акцентом на незалежному судочинстві, доброчесності, прозорості та підзвітності; сприяння належному управлінню та боротьбі з корупцією, зокрема в регіонах; надання підтримки зусиллям із відновлення / реконструкції України, включаючи прозоре відновлення; сприяння парламентській демократії, підтримці демократичної участі та мобілізації громадян: надання підтримки зусиллям щодо інтеграції в ЄС, включаючи адвокацію реформ. Розроблено рекомендації для організацій-заявників, врахування яких сприятиме отриманню грантового фінансування. Підсумовано: як наслідок реалізації профінансованих Програмою МАТРА проєктів очікується вагомий вплив діяльності грантоотримувачів на різні сфери задля збереження та відновлення України в умовах війни та повоєнний період.

Ключові слова: гранти, Програма МАТРА, допомога Нідерландів, фінансування громадських організацій, гранти для освітніх організацій, гранти для неприбуткових організацій, можливості програми, вимоги програми.

UDC 334.012.63/.64:355(477)

JEL F33, F39, F41, G30, M29, O16, O19

Mariana Kobelia-Zvir, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics Lviv University of Trade and Economics. **Grants of the MATRA program for public and educational organizations in conditions of war.**

The article examines the possibilities of grant assistance under the Matra Program implemented by the Kingdom of the Netherlands in Ukraine. The analysis of the support of the Matra Program showed that for Ukraine it actualized a grant competition with the possibility of attracting 300,000-500,000 euros per project. It is emphasized that the Matra Program in this competition is aimed at public and educational organizations that wish to implement projects to meet the needs of the Ukrainian people during the war, overcome the consequences of Russian aggression, continue the reform process, prepare for post-war recovery and reconstruction and European integration of Ukraine. It is noted that the Program focuses on non-profit organizations that are officially registered in Ukraine. However, international organizations are also allowed to participate in the competition. It was emphasized that the grant instruments of the MATRA Program are an essential mechanism of assistance to Ukrainian society in wartime for the implementation of initiatives to preserve and restore the country in wartime and postwar periods. The focal topics of the Program are: strengthening of social unity and inclusiveness, i.e. participation of youth at the local level in war-affected communities; support of vulnerable categories, i.e. reintegration of internally displaced persons and war veterans; strengthening the rule of law with an emphasis on an independent judiciary, integrity, transparency and accountability; promotion of proper management and fight against corruption, in particular in the regions; providing support to recovery/reconstruction efforts of Ukraine, including transparent recovery; promoting parliamentary democracy, supporting democratic participation and mobilizing citizens: providing support to EU integration efforts, including reform advocacy. Recommendations have been developed for applicant organizations, the consideration of which will contribute to obtaining grant funding. Summarized, as a result of the implementation of the projects financed by the Matra Program, a significant impact of the activities of the grant recipients on various areas is expected for the preservation and restoration of Ukraine in the conditions of the war and the post-war period.

Key words: grants, Matra program, assistance from the Netherlands, financing of public organizations, grants for educational organizations, grants for non-profit organizations, program opportunities, program requirements.

ANALYSIS OF THE COMMUNICATION PROCESS FROM THE QUALITY INDICATORS OF BUSINESS INSTITUTIONS IN AZERBAIJAN

Konul Aghayeva*, Ph.D., Associate Professor
Azerbaijan University of Architecture and Construction;
Azerbaijan State Economic University
Aydan Pashayeva, Master Student
Azerbaijan State Economic University

*ORCID 0000-0002-7455-073X

© Konul Aghayeva, 2024
© Aydan Pashayeva, 2024

Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 15.01.2024

Introduction. Communication is available everywhere in our living space. At home, at school, at work, we communicate with other people. Communication is an important human need in our life. Workplaces are one of the most important foundations of communication. Communication is very important in business. Organizations are also a communication system consisting of communication and interaction of people. Management also requires having some basic communication skills. In modern times, the communication process within entrepreneurial enterprises operating in Azerbaijan has become more important than before. Particularly important changes in the social structure of our republic have led to transformations in the communication process and rules in the administrative field. New organizational structures, understanding and relational styles have emerged. The field of mass communication has become more complex and difficult to understand. As a result of these changes, there is a need for a new look at communication theories and research.

It should be noted that communication is considered the main feature of business activity and development. In order to sustainably ensure the growth of business in Azerbaijan or to succeed in the operation of business enterprises, that business is based on effective communication with both customers and employees. Ineffective communication usually leads to team mismanagement and undesirable business results. This study aims to highlight and explain the importance of good communication and its impact on the success of any business. Since the Enlightenment, the formation of communication has always been a key factor for reform. Effective communication is important in both personal and professional contexts because it enables individuals to clearly express their ideas, thoughts, and feelings and to understand the perspectives of others. There is no substitute for effective communication to achieve business results. Corporate communication is an important component used to work with customers and employees. In this article, the importance of effective communication in business enterprises existing in Azerbaijan and at the same time the significant impact of corporate communication on the growth and profitability of business in our country is specially emphasized. By prioritizing clear and concise communication, businesses in Azerbaijan can create a more productive and profitable environment for all stakeholders. While this article sheds light on senior managers' assessments of corporate communication in Azerbaijan, it also highlights the extension that can contribute to the personal knowledge and observations of employees assigned to manage communication. This initiative will perhaps challenge many of the "truths" we have learned about communication and managing relationships strategically.

It should be noted that communication is considered the heart of business and has a special importance within business. Effective communication plays an important role in the survival and growth of a business. In addition, communication acts as a clarifying element for business development. In particular, it can be noted that for any or-

ganization/business to be successful, it is considered a prerequisite to establish proper communication methods or channels for the relevant segments internally with employees or externally with customers. Communication skills are required for business marketing and promotion in Azerbaijan. Effective communication helps to develop employee skills and achieve business goals. In our country, corporate communication increases the efficiency of the work process, leading to the establishment of good business relations between business owners and employees. It also helps develop relationships that lead to successful teamwork. Employee satisfaction, customer retention, and the company's public image benefit from successful corporate communication.

Communication is also the cornerstone of decision-making and guides the process of making a decision, determining or choosing something that needs to happen during a business activity. It is a means for people to express their views on proposed initiatives or to develop solutions to problems. As a result, it is an essential component of corporate success.

Analysis of recent research and publications. It should be noted that another important process affected by effective communication is job satisfaction. When business subjects and the business world in Azerbaijan are examined more closely in modern times, it will be seen that job satisfaction in many small and medium-sized enterprises is not at the maximum level and corporate communication disorder has a very significant share in this dissatisfaction. For this reason, in this article, the issue of corporate communication in our country will be discussed in detail and its effect on job satisfaction will be investigated, and suitable solutions will be proposed in this direction.

In general, let's talk briefly about the concept of communication. Communication, derived from the Latin word "communis" and used as "communication" in many western languages, can be defined in the most general sense as the process of deriving common meanings between individuals. Communication is a process that shapes human life [5]. Given that organizations are based on coordination between individual activities, communication inevitably forms the basis of this harmony. Strengthening this process has certainly become an integral part of business subjects in our country. Especially social psychologists argue that communication is the essence of social systems [14]. For this reason, when employees are the target of management methods, the power of communication is used in its implementation. For people who are considered to be social beings, as in all areas of life, communication is very important in business life. Regardless of whether the result is positive or negative, communication is an integral part of social life and plays an important role in all activities aimed at achieving corporate goals in business enterprises operating in Azerbaijan [11].

Today, we live in the information age, economic and technological changes and developments related to globalization have also had their impact on institutional structures. It should be specially emphasized that these mentioned developments not only increased the importance of communication in business enterprises in Azerbaijan, but also highlighted different dimensions and forms of communication. In general, the strengthening of corporate communication positively affects the quality indicators of business. Corporate communication is an all-encompassing communication and relationship management discipline aimed at increasing the organization's performance and becoming an organization that is liked and appreciated by society with the approach of sustainable development principles [6].

The main reason why the concept of communication has come to the fore in business enterprises is that today organizations adopt a human-oriented management approach. In general, businesses are structures that arise in response to human needs and are social systems formed by the cooperation of two or more people to achieve a common goal and organize their behavior according to formal rules. Those business enterprises cannot carry out their activities without establishing communication. Coordination of workers is possible through communication. Organizational excellence depends on the communication skills of all organizational members [3].

Corporate communication is not only mutual communication between members of the organization. In fact, it has a systematic and formal structure at a higher and more complex level. Organizational structures, areas of activity, management styles, cultures, and other similar factors can also be influential in determining the pattern or type of intra-organizational communication. The communication process in business enterprises can be defined as a process by which messages are created about work or social relations between employees, departments at different levels that make the organization an enterprise, managers, management level and sub-divisions [1].

The ability to communicate in the work process accounts for almost 85% of success in both work and life. So when the communication between employees and management is strong enough, it results in smooth

running of the business. According to Stephen, it is clear that communication is the most critical factor in organizing and planning work as well as efforts to achieve the organization's goals, mission and objectives [2]. By creating an environment of understanding, there is a great chance to strengthen cooperation and promote effective action. Therefore, it is extremely important for businesses to prioritize effective communication strategies to ensure that their employees perform to the best of their abilities [9].

In order to increase quality indicators, various communication methods, which may include face-to-face meetings, phone calls, text messages, e-mails, and other traditional written forms, are widely used within business enterprises operating in Azerbaijan. There are several forms of corporate communication in our country: internal communication, horizontal communication and external communication. It should be noted that external communication is considered the most important type of communication for smooth business management [7].

Internal communication: Internal business communication refers to the exchange of information and ideas within an organization, among its employees, departments and other stakeholders. Effective internal communication is essential to the success of any organization because it helps align everyone to common goals, promotes collaboration and teamwork, fosters a culture of openness and trust, and increases employee satisfaction and productivity [4]. Effective internal communication can take many forms (formal channels such as memos, reports, meetings, and emails, as well as informal channels such as face-to-face conversations, chats, and social events). By providing timely and relevant information to employees, internal communication can help them understand their roles, responsibilities and expectations and enable them to make informed decisions. In addition, effective internal communication can help identify and resolve organizational issues such as conflicts, problems with policies or procedures, or changes in the marketplace. By creating a culture of open communication, employees are more likely to share their ideas, concerns, and feedback, which can lead to improvements in processes, products, and services. Overall, effective internal business communication is essential to create a positive and productive work environment, increase employee satisfaction and commitment, and ensure organizational success [12].

Horizontal Communication: Horizontal communication refers to the exchange of information, ideas, and messages between individuals or groups within the same hierarchical level or functional area within an organization. In other words, it is communication that occurs between colleagues or peers without a hierarchical relationship [5]. Lateral communication is important to organizations because it facilitates collaboration, teamwork, and knowledge sharing between departments or teams. It allows individuals or groups to share information, ideas and perspectives, which can lead to innovative solutions and better decisions [11]. Horizontal communication can also help break down silos within an organization and promote a culture of open communication where all members feel empowered to contribute to the organization's success. However, horizontal communication can also create some problems, such as potential misunderstandings, conflicts, or competition between departments or teams. Therefore, organizations should establish clear communication protocols and guidelines to ensure that horizontal communication is effective, respectful, and consistent with the organization's overall goals and objectives [9].

External Communication: External communication refers to the exchange of information, messages and ideas between an organization and external stakeholders such as customers, suppliers, partners, investors, regulatory bodies and the general public [1]. Effective external communication is important to organizations because it helps build and maintain relationships with stakeholders, promote the organization's brand and reputation, and achieve its goals and objectives. External communication can take many forms, including advertising, public relations, corporate social responsibility initiatives, social media, email, phone calls, or in-person meetings [10]. Effective external communication is critical to organizations as it helps build and maintain relationships with stakeholders, promote brand awareness and reputation, and ultimately drive business growth and success. In addition, external communication should be consistent with the organization's values, mission, and goals. Building and maintaining trust with stakeholders must be respectful, transparent and honest. Overall, effective external communication is a critical component of organizational success and requires careful planning, implementation, and evaluation to achieve its desired outcomes [5].

Communication skills are useful in the conception, management, organization, promotion and creation of a range of advertising, management, development and construction structures and procedures. Marketing and promoting a business requires communication skills. Effective communication helps employees grow and achieve business goals. One way for a corporation to provide a pleasant customer experience is through

excellent communication. To bridge the gap, employers and employees must be able to communicate successfully. Good communication skills can help reduce stress and increase efficiency. And in this way, everyone is motivated to fulfill the goals of the organization in a productive and enjoyable way. In response, good communication skills are essential in business management and organizations [5].

One of the most important information technology tools, the Internet is widely used in exchange and communication and many other fields. The scope of the exchange area includes digital products and services and information. The Internet has profoundly affected all variables of the marketing mix in this context. Issues such as the elimination of geographical and spatial boundaries, implementation and personalization of promotional activities in a virtual environment, unlike traditional media, and personalization of the structure of products depending on personal needs can be examples of this influence. Thus, for some products and services, both the functions of advertising with its mass characteristics and individual selling with personal interaction can be easily performed in the stages of testing and purchase [14].

The development of new communication channels was a very important element in the process of information provision and a driving force in terms of not only marketing activity, but also the creation of innovations. First of all, it became possible to implement electronic media-based communication between business partners. Technological developments and the widespread use of the Internet lead commercial enterprises to reach their target customers in new and innovative ways such as digital media. With the ever-expanding use of digital marketing activities by consumers, digital marketing has become a strategically important tool for businesses [1]. Corporate communication covers a very wide area within itself. However, this study will focus on personal, interpersonal, person-group, intergroup and inter-organizational communication. There is no social formation or business that does not require a communication system. Therefore, it seems impossible for organizations that do not build a healthy communication system to survive. Organizations are relatively stable, physical structures in which communication takes place. In this sense, organizations are places where communication processes take place and people send information to each other from different positions in the organization. In this sense, some of the questions that organizations address and try to find answers to in relation to communication are listed below [5]:

- (1) How can communication be made more accurate?
- (2) How do communication breakdowns occur?
- (3) What is the most suitable medium for sending messages?

Personal Communication – A type of communication where the source of communication is a physical person. In fact, a person is both a source and a target who receives a message in communication. Expressions are produced, transmitted and interpreted within a person in ways that are not expressed externally. The message formed in this type of communication process consists of a person's thoughts and feelings. Thinking for oneself, discussing some situations in one's head, making decisions or experiencing conflicts within oneself can be considered communication with one's self. The positive or negative situations that a person experiences in communication with himself will also be reflected in the communication with his environment.

Interpersonal Communication – The type of communication carried out by two or more people together or through some means is called interpersonal communication. Interpersonal communication can occur face-to-face, via e-mail, telephone, or the Internet. Given the hierarchical structure in organizations, this can be between colleagues at the same level or between superiors and subordinates. This communication can take place both formally and informally.

Person-Group Communication – This type of corporate communication is the process of communication between the members of the enterprise with the group they belong to or with other groups within the organization. There are two types of group communication. The first of these is individual-to-group communication. An example of this situation is when an employee in a managerial position reports to the board of directors or the board of partners. The second is a type of communication that involves group to individual communication. An example of this situation is the transfer of a decision made by the board to the CEO.

Intergroup Communication – This is a type of communication where both the sender and receiver of the message are a group. An example of intergroup communication is communication between different groups within the organization.

Inter-Corporate Communication – It is a type of communication where the sender and receiver of information is an enterprise. Organizations influence or are influenced by other organizations that interact with them. An example of inter-organizational communication is the participation of an enterprise in the process of communication with another enterprise.

Conclusion. Corporate communication is the foundation of all business activities and interactions, including team collaboration, customer service, marketing, negotiation and decision making. Since corporate communication acts as a link between decision makers and all employees, communication can make or break the existence of a business. All businesses rely on communication for their operations. Effective communication mainly strengthens the relationship between the organization and minimizes misunderstandings between employees and management. Effective communication sometimes defeats organizational goals and objectives, leading to uncertainty, anxiety, and dissatisfaction. Effective business communication aims to reduce errors and improve organizational procedures. It is of great importance that employees always communicate with management, co-workers and teammates. To convey messages to employees or external customers, a proper communication channel is required that helps them to be updated about company information. When corporate communication is done effectively, it increases employee satisfaction, customer retention, and improves the company's brand name. Ineffective communication in a business organization can result in confusion, misunderstanding and unpleasant work environment. Ineffective communication in the workplace can lead to miscommunication, misconceptions, and an uncomfortable work environment.

The ability to communicate with people both inside and outside the company is a key characteristic of successful business founders. While some people think that communication is a crucial feature of business, others say that the position of communicator is not productive and that a dedicated communication department is unnecessary. The second form of company was also solved by humans. The success of a firm depends on sales, planning, logistics, accounting, business development, markets and other management tasks. All these roles require knowledge of effective communication strategies on the part of managers. To achieve this, you need to create a well-managed and comprehensive communication process. Managers can use effective communication to help them accomplish their work tasks. During the planning phase, it is very important to communicate the prerequisites and relevant information to the project stakeholders.

A smart public relations strategy can enhance a company's image by using the media. Effective business communications contribute to the promotion of corporate innovation. By expanding the customer and customer base, the company can benefit from the increasing globalization of the world. The benefits are significantly greater if both management and employees interact effectively and regularly. Business innovation occurs when people are able to express or communicate their thoughts and ideas and are motivated to do so. Firms should instill confidence in their employees by encouraging them to voice their opinions when starting any new venture. It is also very important to get information from current customers before starting a new business. Both of these require open and friendly communication. It can be stated unequivocally that for any organization/business to be successful, adequate communication methods/channels must be established for all important segments, whether with employees or with external customers.

REFERENCES:

1. Business organization and management: textbook (2011) Baku: "Economics University" Publishing House, p. 464.
2. Alirzayev A. G. (2005) Problems of social and economic development of Azerbaijan under the conditions of reforms and acceleration strategy: experience, trends and prospective directions. Baku: Adiloğlu publishing house.
3. Fins.az. Available at: <https://fins.az/biznes/300658/bir-cox-sahibkarlarinkommunikasiya-problemi-var/>
4. Hussaini S. W. (2021) Influence of effective communication on business affluence. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, pp. 596–599.
5. Hynes G. E. (2012) Improving employees' interpersonal communication competencies: A qualitative study. *Business communication quarterly*, no. 75(4), pp. 466–475.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 71–79.
7. Karakas B. (2003) Is Performance Management Important in Public Administration. *Proceedings of the 3rd National Congress of Quality in Public Administration*, Ankara, pp. 337–341.
8. Kotler P., Lee N. (2008) *Corporate Social Responsibility*. Istanbul: Mediacat Publications.
9. Radovic Markovic M. (2011) *Organisation Behaviour and Culture: Globalization and the changing environment of organizations*. VDM Verlag Dr Muller, p. 348.
10. Sabuncuoglu Z., & Gumush M. (2016) *Organizational Communication*. Bursa: Alfa Academy.
11. Shahbazov K. A. (2007) UNEC publishing house. *Management: textbook*. Baku, p. 1036.
12. Shakaraliyev A. Sh. (2009) UNEC publishing house. *State economic policy: realities and prospects*. Baku, p. 415.
13. Solmaz B. (2005) *Corporate Social Responsibility Consciousness Developing with the Changing Position of Businesses and a General Evaluation of the "Contemporary Girls of Contemporary Turkey" Project Supported by Turkecell*. *Selchuk Communication Magazine*, no. 1, pp. 116–125.
14. Vaibhav S. V., & Gola K. K. (2016) ASCCS: architecture for secure communication using cloud services. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, pp. 19–25.

UDC 371

JEL D83, M10

Konul Aghayeva, Ph.D., Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction; Azerbaijan State Economic University. **Aydan Pashayeva**, Master Student, Azerbaijan State Economic University. **Analysis of the communication process from the quality indicators of business institutions in Azerbaijan.**

In modern times, the importance of communication process for organizations plays a vital role, especially with the developments in the world of technology. In a competitive environment, companies need to use corporate communication effectively not only to protect their existence, but also to stand out and be chosen by the target audience. Additionally, to gain an advantage, organizations must place corporate communication at the center of their strategic planning. Companies that prioritize quality workforce in Azerbaijan should take a serious approach to institutionalization in order to increase their productivity and profitability and expand their market shares. While creating institutionalized structures of institutions that must be systematically managed within the framework of certain rules in our country, the success of institutions is ensured by taking a path within the framework of the plan and program. To increase this success and effectively communicate to the target audience, organizations should benefit from corporate communication tools with different characteristics in terms of strategy, form and content. In this article, concepts related to corporate communication, the concept, definition and scope of corporate communication, strategic corporate communication, areas where corporate communication interacts, factors that hinder corporate communication, corporate communication network models, the examination of techniques and tools used in corporate communication, and the research of companies operating in Azerbaijan the degree of importance of the corporate communication process was analyzed in terms of the development of quality indicators of business enterprises.

Key words: communication process, corporate communication, business enterprises, quality indicators, Azerbaijan.

УДК 371

JEL D83, M10

Конул Агаєва, Ph.D., доцент, Азербайджанський університет архітектури та будівництва, Азербайджанський державний економічний університет. **Айдан Пашасва**, магістрант, Азербайджанський державний економічний університет. **Аналіз процесу комунікації за показниками якості бізнес-інститутів в Азербайджані.**

У наш час важливість процесу комунікації для організацій відіграє життєво важливу роль, особливо з розвитком подій у світі технологій. У конкурентному середовищі компаніям необхідно ефективно використовувати корпоративні комунікації як захисту своєї присутності, а й у тому, щоб виділитися і бути обраними цільовою аудиторією. Крім того, щоб отримати перевагу, організації мають поставити корпоративну комунікацію до центру свого стратегічного планування. Компанії, які надають пріоритет якісній робочій силі в Азербайджані, повинні серйозно підійти до інституціоналізації, щоб підвищити свою продуктивність і прибутковість, а також розширити свою частку на ринку. При створенні нашої країні інституціоналізованих структур інститутів, якими необхідно систематично управляти у межах певних правил, успіх інститутів забезпечується проходженням шляху у межах плану та програми. Щоб збільшити цей успіх та ефективно спілкуватися з цільовою аудиторією, організації повинні отримати вигоду з інструментів корпоративних комунікацій з різними характеристиками з погляду стратегії, форми та змісту. У цій статті розглянуто поняття, пов'язані з корпоративною комунікацією, поняття, визначення та сфера застосування корпоративної комунікації, стратегічна корпоративна комунікація, галузі взаємодії корпоративної комунікації, фактори, що перешкоджають корпоративній комунікації, моделі мережі корпоративної комунікації, розгляд методів та інструментів, що використовуються у корпоративній комунікації, комунікації, а також дослідження компаній, що діють в Азербайджані, було проаналізовано ступінь важливості процесу корпоративних комунікацій з погляду розвитку показників якості бізнес-підприємств.

Ключові слова: комунікаційний процес, корпоративна комунікація, ділові підприємства, показники якості, Азербайджан.

CLASSIFICATION OF FACTORS AFFECTING LABOR PRODUCTIVITY IN PRIVATE COMPANIES IN AZERBAIJAN (ACCESS BANK)

Konul Aghayeva*, Ph.D., Associate Professor
Azerbaijan University of Architecture and Construction;
Azerbaijan State Economic University
Murad Aliyev, Master Student
Azerbaijan State Economic University

*ORCID 0000-0002-7455-073X

© Konul Aghayeva, 2024

© Murad Aliyev, 2024

Стаття отримана редакцією 10.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 10.01.2024

Introduction. Organizational factors play a key role in shaping and influencing labor productivity within ACCESS Bank. The leadership and management style adopted by bank executives has a significant impact on how employees approach their tasks and contribute to overall productivity. A leadership team that creates a positive and motivating work environment tends to inspire higher levels of dedication and commitment from the workforce. This in turn can increase efficiency and productivity. ACCESS Bank's organizational culture also has a significant impact on labor productivity. A positive and inclusive culture encourages collaboration, creativity and a sense of shared purpose among employees. Conversely, a toxic or unsupportive culture can hinder teamwork, communication, and ultimately productivity. A bank's commitment to workforce planning and allocation is critical. Effective planning ensures that the right people with the right skills are assigned to the right tasks, optimizing individual and team performance. Training and development programs implemented by ACCESS Bank make a significant contribution to organizational factors affecting labor productivity. Continuous learning opportunities not only enhance the skills and knowledge of employees, but also enable them to adapt to evolving industry trends and technological advancements. In addition, clear and efficient communication channels, along with streamlined coordination processes, are essential for smooth workflow. ACCESS Bank's ability to facilitate seamless information sharing and collaboration between various departments increases overall productivity by reducing delays and minimizing errors [10].

Analysis of recent research and publications. Assessment of labor conditions in private companies in Azerbaijan and their impact on the realization of labor potential have come to the fore in recent years. A thorough understanding of these dynamics is critical to fostering an enabling environment that maximizes employee productivity and well-being. In Azerbaijan, researchers and policymakers are increasingly aware of the complex relationship between the quality of working conditions and the overall work potential of the workforce. Studies are conducted to assess factors such as workplace safety, job satisfaction, and access to professional development opportunities. These studies examine the specific challenges faced by workers in the private sector and aim to identify strategies for improvement.

The results of these studies are expected to inform both government policies and corporate practices, not only to attract qualified professionals, but also to foster an environment that enables them to perform optimally. Research findings are expected to shed light on potential areas of intervention, such as improving occupational health and safety protocols, implementing employee wellness programs, and promoting a healthy work-life balance. By addressing these aspects, private companies in Azerbaijan can create a more attractive and sup-

portive work environment, ultimately unlocking the full potential of their workforce and contributing to the country's overall economic growth and competitiveness.

During the research, Agayev Z., Imanov T., Hajiyevev N., Huseynov T., Bryntseva A.N., Donald J. Bowersox, Morgunova V.I., Gadzhinsky A.M., Karnaukhova S.B., Novikova O.A., Prokofyeva T.A., Protsenko I.O., Adler P.S., Kwon S.W., Böhm M., Galic G., Olenberger C., Siegert M., Sperling A., Zyprian F., Krcmar H., Novikova D.T., Sergeyeva V.I., Stepanova V.I., Adam F., Roncevic B., Shumaeva V.A., Sherbakov V.V. and the works of others have been studied.

Objectives of the article. The purpose of studying the effect of the quality of working conditions on the realization of labor potential in private companies of Azerbaijan is to evaluate how workplace factors such as safety, comfort and job satisfaction affect the productivity and general performance of employees. This study aims to provide valuable insights for both employers and policymakers in optimizing working conditions for the development of labor potential and economic growth in Azerbaijan's private sector.

The main material of the study. Technological factors are an integral part of ACCESS Bank's operations and have a great impact on labor productivity. The information technology infrastructure maintained by the bank forms the basis of various processes, from customer transactions to internal communications. ACCESS Bank's commitment to a robust and modern infrastructure ensures that employees have access to the necessary tools and systems, facilitating a smooth and efficient workflow. Automation and digitization are key technological factors that significantly affect labor productivity within the bank. Automated processes can simplify routine tasks, reduce the burden on human resources and minimize the risk of errors. Digitalization, on the other hand, enables seamless integration of information and data, fostering a more agile and responsive organizational environment. ACCESS Bank's strategic adoption and integration of automation and digital technologies increases productivity by optimizing resource utilization and accelerating task completion [2].

The selection and implementation of software and tools also play an important role in shaping technological factors that affect labor productivity. ACCESS Bank's choice of software solutions for tasks such as data analysis, customer relationship management and internal communications can have a huge impact on efficiency. Ensuring that these tools are aligned with the bank's specific needs and workflows is critical to increasing their usefulness and ultimately employee productivity. Ongoing maintenance and maintenance of technological systems are equally important. ACCESS Bank must invest in regular updates, security measures and troubleshooting to prevent system outages and ensure a stable and reliable technology environment. Preventive measures taken in this direction have a positive effect on overall labor productivity by contributing to the bank's stability and ability to provide uninterrupted service [9].

Work environment factors are a major contributor to labor productivity at ACCESS Bank and play an important role in shaping the overall employee experience. Workplace design and ergonomics have a significant impact on the comfort and well-being of the workforce. ACCESS Bank's commitment to providing a conducive physical environment, including comfortable seating, adequate lighting and well-organized work spaces, has a positive impact on employee morale and ultimately productivity. Health and safety measures are essential in creating a safe and supportive work environment. ACCESS Bank must prioritize the well-being of its employees by implementing and following strict security protocols. This not only ensures compliance with regulatory standards, but also builds trust and security among the workforce, reduces absenteeism and increases overall productivity [1].

Employee opportunities and conditions contribute to overall workforce satisfaction. ACCESS Bank's provision of facilities such as recreation areas, fitness facilities and quality dining services can strengthen the work-life balance of employees, increase job satisfaction and motivation. Understanding the importance of these factors in shaping the overall work environment is very important to create a positive and conducive atmosphere for productive work. Flexibility in work arrangements is another major work environment factor affecting labor productivity [7]. ACCESS Bank's adoption of flexible work schedules, telecommuting options or alternative work arrangements can contribute to employee satisfaction and retention. Such flexibility allows employees to better balance personal and professional commitments, leading to greater engagement and efficiency during working hours. Investing in employee satisfaction and well-being is not only a moral imperative, but also a strategic decision. A positive work environment not only fosters a healthier and more motivated workforce, but also enhances the bank's reputation as an employer of choice [9].

Human resource factors are critical determinants of labor productivity within ACCESS Bank and affect the efficiency and effectiveness of the workforce. The recruitment and selection processes carried out by the Bank

play a key role in ensuring the recruitment of qualified and suitable candidates for various positions. A rigorous and well-structured recruitment process contributes to the overall competence and skill set of the workforce and has a positive impact on productivity [4].

It is human resources that affect the skill levels of employees and labor productivity. ACCESS Bank's commitment to identifying skill gaps and providing targeted training can significantly enhance the capabilities of its workforce. By fostering a culture of continuous learning, the bank keeps employees abreast of industry trends, technological advancements and evolving business requirements.

Employee motivation and engagement are inherent human resource factors that affect productivity. ACCESS Bank's efforts to create a motivating work environment, recognize and reward achievements, and promote a sense of purpose and belonging among employees contribute to higher levels of engagement [6]. Engaged employees put in more effort according to their desires, which leads to increased productivity and positive results for the bank [9].

Implementation of effective performance appraisal systems is critical in evaluating and improving human resource factors. Regular performance reviews, constructive feedback, and goal-setting mechanisms allow employees to understand expectations and align their efforts with organizational goals. ACCESS Bank's commitment to fair and transparent performance appraisals fosters a culture of accountability and continuous improvement [3].

Compensation and benefit structures are important components of human resource factors affecting labor productivity. A competitive and fair compensation system coupled with attractive remuneration packages not only attracts top talent but also helps in employee satisfaction and retention. ACCESS Bank's ability to align its reward system with employee contributions and market standards can positively impact overall workforce productivity [1].

External economic factors have a significant impact on ACCESS Bank and shape the broader context in which the bank operates. These factors include a number of elements beyond the direct control of the organization that affect its performance and labor productivity. Economic conditions and trends, both global and local, are key considerations. The general economic health of the regions in which ACCESS Bank operates can be affected by factors such as interest rates, inflation and consumer spending. A growing economy generally results in increased business activity and consequently increased demand for banking services. On the other hand, economic downturns can lead to reduced demand and the need for strategic adaptation to maintain productivity [5].

Regulatory compliance is an important external economic factor shaping ACCESS Bank's operations. Changes in financial regulations, both domestically and internationally, can affect a bank's procedures, reporting requirements and overall business strategy. Compliance efforts may require adjustments to internal processes, potentially impacting labor productivity as employees adjust to new regulatory frameworks [9].

Market demand and competition are additional external economic factors that play a decisive role in the formation of ACCESS Bank's activity. Understanding the needs and preferences of the market, as well as the actions of competitors, is important for the strategic planning of the bank. Adapting to changes in market demand and staying ahead of competitive pressures is critical to maintaining and increasing productivity.

Changes in industry standards and technological advances are also influenced by external economic factors. ACCESS Bank must keep pace with emerging technologies and industry best practices to remain competitive. Implementing innovative solutions can increase operational efficiency and productivity, positioning the bank as a leader in the rapidly evolving financial services landscape [3].

As a result, economic policies and government initiatives represent external economic factors that may affect ACCESS Bank. Government decisions regarding fiscal and monetary policy, as well as broader economic development initiatives, can affect the regulatory environment, interest rates, and overall economic stability. ACCESS Bank's ability to adapt to and capitalize on these external economic factors is critical to managing a dynamic financial landscape and maintaining optimal levels of labor productivity [8].

Conclusions. Organizational policies and practices are integral components that shape working conditions at Access Bank in Azerbaijan. These internal guidelines are designed to govern various aspects of the workplace, including employee conduct, benefits and overall organizational culture. Access Bank's commitment to a positive and conducive work environment is reflected in its organizational policies and practices. Access Bank's internal policies cover a range of areas from human resources to employee welfare. Human resource policies dictate hiring practices, performance evaluations, and career development opportunities. By aligning

these policies with industry standards, Access Bank aims to attract and retain highly qualified personnel and ensure a skilled and motivated workforce.

Rewards given to employees also play a decisive role in determining working conditions. Access Bank's practices with health insurance, retirement plans and other benefits contribute to the overall job satisfaction and morale of its employees. A comprehensive and competitive benefits package not only attracts qualified professionals, but also increases the sense of security and loyalty in the workforce. Workplace safety and inclusion policies are important elements that contribute to a positive work environment. Access Bank's commitment to providing a safe and inclusive workplace is demonstrated through policies addressing discrimination, harassment, health and safety standards. These policies create an atmosphere where employees feel valued, respected, and supported, which ultimately improves the overall working environment. Innovation in organizational practice is another key aspect. Access Bank may implement flexible working arrangements, remote working policies or advanced technologies to improve efficiency and work-life balance. The bank's alignment with evolving business trends ensures employees have the tools and flexibility they need to thrive in the dynamic banking industry.

REFERENCES:

1. Abbasov A. B. (2011) Business organization and management: textbook. Baku: Azerbaijan State University of Economics Publishing House, 464 p.
2. Adam F., Roncevic B. (2013) Social Capital: Recent Debates and Research Trends. *Social Science Information, SAGE Publications*, no. 42(2), pp. 155–183.
3. Adler P. S., Kwon S. W. (2012) Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, no. 27 (1), pp. 17–40.
4. Hajiyev N. (2018) Strategic Business Management. Baku: Azerbaijan State University of Economics, 636 p.
5. Imranov A. M. (2007) Management: textbook. Baku, 268 p.
6. Mammadov S. (2009) Basics of Management. Baku, 77 p.
7. Sargut S. (2013) The Role of Trust in the Formation of Organizational Structures in Corporate Areas and the Execution of Economic Transactions. (Editor: Ferda Erdem). Social Sciences Trust, Ankara, Vadi Yayinlari, pp. 89–124.
8. Shahbazov K. A., Mammadov M. H., Hasanov H. S. (2007) Management. Baku, 1036 p.
9. ACCESS BANK. Bank rəqəmlərdə. Available at: <https://www.accessbank.az/az/our-bank/in-figures/>
10. ACCESS BANK. Available at: <https://www.accessbank.az/>

UDC 331.101.6

JEL E24, J01, J81

Konul Aghayeva, Ph.D., Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction; Azerbaijan State Economic University. **Murad Aliyev**, Master Student, Azerbaijan State Economic University. **Classification of factors affecting labor productivity in private companies in Azerbaijan (ACCESS Bank).**

The impact of the quality of working conditions in private companies on the realization of labor potential is very relevant in the modern dynamic and interconnected world. This issue is important because of its profound implications for individuals, organizations and society as a whole. The welfare of workers is at the forefront of this discussion. Working conditions cover a wide range of factors, including workplace safety, job security, fair compensation, and opportunities for personal and professional development. When these conditions are favorable, employees are more likely to thrive, leading to increased job satisfaction, higher morale, and improved mental and physical health. Conversely, poor working conditions can prevent employees from realizing their potential, resulting in reduced productivity and a negative impact on individuals' lives in general. The topic is relevant in the context of organizational activity. Private companies that prioritize the quality of working conditions tend to get many advantages. Satisfied employees are more engaged, innovative and loyal to their employers. This translates into higher productivity, lower turnover rates and a competitive advantage in attracting top talent. As a result, a company's income is significantly affected by the extent to which its employees can realize their labor potential. The discussion of working conditions goes beyond individual companies. It is intrinsically linked to wider social and ethical considerations. Providing employees with safe and decent working conditions is consistent with the principles of social responsibility and ethical business practices. Companies that neglect this responsibility can face reputational damage and legal consequences, highlighting the broader societal implications of this issue. The research focuses on the workforce working in private companies in Azerbaijan and how their working conditions affect their ability to fully utilize their skills and potential. The subject of the study is the relationship between the quality of working conditions and the extent to which employees working in private companies in Azerbaijan can use and manifest their labor potential. Different methods were used during the research. These were various methods such as research, analysis, synthesis,

comparison, generalization, statistical analysis, survey organization and analysis, data collection. These methods are designed to assess the current state of working conditions in private companies in Azerbaijan. Through the method of synthesis, it was used to make individual elements (properties, attributes) into a single whole for a more detailed study. The information base of the study was made up of various local and foreign research works, survey data, internet resources and books related to the topic. Studying the effect of working conditions on labor potential in private companies has important practical implications for various stakeholders. Private companies can use these findings to optimize their workplaces and improve employee well-being, job satisfaction, and productivity. By investing in better working conditions, such as ergonomic facilities, health and safety measures, and employee development programs, businesses can reduce turnover rates, improve overall workforce performance, and ultimately achieve greater competitiveness and profitability.

Key words: labor productivity, labor potential, Azerbaijan, private sector, ACCESS Bank, working conditions.

УДК 331.101.6

JEL E24, J01, J81

Конул Агасва, Ph.D., доцент, Азербайджанський університет архітектури та будівництва; Азербайджанський державний економічний університет. **Мурад Алієв**, студент магістратури, Азербайджанський державний економічний університет. **Класифікація факторів, що впливають на продуктивність праці в приватних компаніях Азербайджану (ACCESS Bank).**

Тема статті актуальна в контексті організаційної діяльності. Приватні компанії, які надають пріоритет якості умов праці, як правило, отримують багато переваг. Задоволені працівники більш заангажовані, інноваційні та лояльні до своїх роботодавців. Це означає вищу продуктивність, нижчу плинність кадрів і конкурентну перевагу в залученні найкращих талантів. Як наслідок, на дохід компанії суттєво впливає те, наскільки її працівники можуть реалізувати свій трудовий потенціал. Обговорення умов праці виходить за рамки окремих компаній. Це нерозривно пов'язане з більш широкими соціальними та етичними міркуваннями. Забезпечення працівникам безпечних і гідних умов праці відповідає принципам соціальної відповідальності та етичним практикам ведення бізнесу. Компанії, які нехтують цією відповідальністю, можуть зіткнутися зі збитком репутації та юридичними наслідками, що підкреслює ширші суспільні наслідки цієї проблеми. Дослідження зосереджено на робочій силі, яка працює в приватних компаніях в Азербайджані, і на тому, як умови їхньої роботи впливають на їх здатність повною мірою використовувати свої навички та потенціал. Предметом дослідження є взаємозв'язок між якістю умов праці та тим, наскільки працівники, які працюють у приватних компаніях Азербайджану, можуть використовувати та проявляти свій трудовий потенціал.

Ключові слова: продуктивність праці, трудовий потенціал, Азербайджан, приватний сектор, ACCESS Bank, умови праці.

TECHNOLOGICAL AND ECONOMIC DIRECTIONS OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF PUBLIC AND PRIVATE COOPERATION

Makhabbat Ashir Mammadov*, Doctor of Economic Sciences, Professor
Shukur Ilqar Aliyev**, Doctoral Student
Azerbaijan University of Architecture and Construction

*ORCID 0000-0002-5327-2507

**ORCID 0000-0001-7272-3417

© Makhabbat A.M., 2024

© Shukur I.A., 2024

*Стаття отримана редакцією 16.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 16.01.2024*

Introduction. In modern times, the emergence and development of economic relations between the public and private sectors can be characterized as laying the foundation for partnership between them. In the modern economic system, public-private partnership is an economic policy that creates ample opportunities for the full use of the existing potential in both sectors, as well as the coordination of innovation resources and their results. can be seen as an effective tool.

In the new economic conditions, the implementation of the economic policy of independent Azerbaijan within the framework of large-scale reforms has determined the preservation of macroeconomic stability in our country, the diversification of the economy, the acceleration of the balanced development of the non-oil sector and regions, and the further improvement of the social welfare of the population. Strengthening of state support for entrepreneurial activity has led to the creation of free competition and a favorable investment environment for the development of the private sector. In addition to these, the dynamic progress observed in all areas has created conditions for the successful implementation of the works defined within the framework of the four State Programs on socio-economic development of regions in our Republic.

Objectives of the article. Subsidies to innovative structures of the state and private sector in the projects implemented in the direction of reconstruction and development of Karabakh and Eastern Zangezur economic regions and territories freed from occupation of Azerbaijan, it has an important role as an important process in providing loans and guarantees. In the perspective, it should be taken into account to ensure mutual reinvestment of income generated by innovations used for the purpose of implementing innovative projects [1].

Not only with the mutual provision of unique objects (including rent, leasing, etc.) that have high value for use for public and private cooperation in the development of material and technical resources of innovation activity, but also with mutual provision, at the same time, it is aimed to create a joint material and technical base for effective innovative activity, especially to form an innovative and technological infrastructure it's true.

Research of existing experiments shows that innovative activities in the organization and management of effective activities of public and private cooperation, centers for joint use of scientific and technical equipment, experimental – test bureaus, structures, experimental objects, business incubators, etc. such areas of activity should be formed and their joint use should be ensured.

At the same time, in the direction of this activity, the process of improving information and communication technologies, creation and systematization of national and global information resources, the development of the mechanism for their effective use is a joint effective function of public-private cooperation in the field of using the experience available in the world in this field it is one of the priority directions for the organization, management and implementation of the organization.

At the same time, world experience shows that ensuring the joint use of the achievements of the participants of public and private cooperation in the field of intellectual property as an indicator of the high efficiency of the activities of partnerships begrunded and this is the special of the partner participants, integration of general and practical knowledge it is also important.

So, the state pays constant attention to the formation of the necessary mechanism in the direction of ensuring the regularities of the innovation activity of this cooperation, international and national traditions of the development of science and technology, the legal basis of the implementation of innovations and other information.

In this process, it is public-private cooperation to coordinate the knowledge and habits of employees and entrepreneurs operating in state groups in their educational and practical activities a is an important factor in the effective implementation of all planned activities.

The laws of the innovation process arise as the leading determinant of the intended segment of the joint activity of public-private partnership, and one of the peculiarities of this partnership requires its research from various aspects.

Thus, as a result of the study of this activity, it was determined that the technological aspect of public and private cooperation consists of the following:

- creation and expansion of opportunities to use innovative production technologies for entrepreneurial activity;
- organization of joint production of production technologies necessary for employees activities;
- creation of opportunities for joint use of innovative technologies of high quality and value for innovative business activities within the framework of cooperation;
- stimulation of using international and national experiences in the joint activities of partners from innovative technical experiences;
- exchange of innovative international and national experiences in coordinating the areas of the technologically advanced economy according to the modern standards of the economy;
- standardization, certification, quality regulation and systematization of innovative products;
- the emerging negative effects of innovative technological processes identification and obtaining the mixture;
- strengthening information and communication support for public-private partnerships [2].

The economic side of partnership in the areas of joint activity of public and private cooperation to characterizing directions purposeful spending on innovation in the directions of activity identification and provision of use in this direction; certain e achieving desired goals three necessary resource support; partners directions of action effective coordination of economic interests and concessions; cooperation f action initiatives of the relevant regulator of the state with normative-legal documents ensuring direct and indirect integration; formation of national markets of innovative products and services through public procurement structures; innovative projects increasing the competitiveness of relevant sectors of the economy the role of in is appreciated method and methodology processing; insurance mechanisms that regulate innovation risks that may arise in partnership activity can be attributed.

The main material of the study. Implementation of regular measures and relevant regulations in the mentioned directions is important and important in the creation and effective activity of state and private cooperation in the territories freed from occupation it will have an important role.

Organizational and institutional nature of public and private cooperation and it is characterized by the following directions: determining the optimal and effective legal mechanism of cooperation and improvement; mutual use of the experiences of partners in the areas of activity; co-ownership, management and production areas creation of objects; regular provision of participation in various innovation processes within the framework of cooperation; country, regions and fields level ensure coordination of cooperation in doer creation of structures according to the directions of activity.

Currently, the multifaceted development paradigms of Azerbaijan and the special place of entrepreneurship development in this context are accompanied by the private sector having a very high share in the socio-economic development of our country and the increasing role of entrepreneurs here. It should be noted that the center of gravity in the development of the private sector is, first of all, the concessions made by the state to the country's entrepreneurs. In 2021, the implementation of 1,152 investment projects within the framework of support for entrepreneurs allowed the opening of about 1,800 new jobs. 60.9 million manat concessional loans were given to finance these investment projects.

The creation of high-level infrastructure occupies an important place among the factors that determine the increase in activity in the private sector in our country. It should be noted that the creation of modern infrastructure is only one direction of measures aimed at increasing economic activity and stimulating the activity of business entities in our country. Thus, increasing the special weight of the private sector in our national economy and further optimizing the business environment further expands the scope of the implemented measures.

Creating a favorable business environment in Azerbaijan, strengthening state support for the development of entrepreneurship, continuously improving the entrepreneurship environment, increasing financial support for entrepreneurship and other factors make important contributions to the development of the non-oil sector and the country's economy as a whole. In general, providing comprehensive support to the development of entrepreneurship by the state promotes the development of the national economy. Today, the Azerbaijan Business Development Fund and the Small and Medium Business Development Agency continue to support the country's entrepreneurs. The Agency works towards increasing the role and competitiveness of micro, small and medium-sized business entities in the country's economy, expanding their access to financial resources and improving institutional support mechanisms, strengthening the legal protection of entrepreneurship and creating favorable conditions for the development of entrepreneurship in the regions, attracting local and foreign investments in this field. On the initiative of the agency, 51 internal market studies were conducted taking into account the requests of entrepreneurs and their needs.

In addition to these, the results of joint activity of public and private cooperation are social strategic application and the evaluation of the results should be carried out constantly as a part of the partnership, and it is necessary to develop appropriate measures in order to improve its efficiency. Public interests and social problems should be investigated, in order to effectively organize this direction of activity, society and schemes that ensure the creation of appropriate relations between government structures should be developed, regularly improved and implemented. Within the framework of the implemented partnership, the improvement of the social status of the innovation activities of public and private cooperation should be ensured.

At the same time, enterprises and organizations participating in this cooperation in the effective organization and management of public private cooperation, application of progressive methods and methodologies developed by business entities based on theoretical knowledge and practical innovations of modern science in the state and private sector of the economy, regular mutual exchange, the creation of an information bank on the laws of the field is of particular importance in organizing effective cooperation of joint activities of partners and in improving it and ensuring its prospective development.

In the creation of public-private cooperation in the Karabakh and Eastern Zangezur economic regions and at the same time in the surrounding territories freed from occupation, the measures and works carried out in the mentioned directions, taking into account the joint efficient operation of partners can ultimately ensure the efficient and rapid integration of the economy of these regions into the country's economy. The main result of the creation of public private cooperation and the organization of their joint activity can be accepted and evaluated as an important means of action in improving the living conditions of society, performing production and regulatory functions based on innovations.

Another effective result of the joint activity of public private cooperation is the creation of favorable conditions for the increase of the amount of resources allocated for innovative development and the improvement of the scientific, technological and innovative potential of its direct participants, as well as related structures.

One of the priorities of this cooperation is the creation and improvement of mechanisms that take into account the characteristics of the infrastructure projects implemented in the direction of the restoration and reconstruction of the territories of Karabakh and East Zangezur economic regions in the efficient distribution of financial and intellectual results directed at specific areas of activity [3].

At the same time, it is necessary to avoid turning public-private partnership into a goal as a direction of action [5].

The investigated problem should be seen as a joint evolution of public and private cooperation mechanisms, which are a priority in national innovation systems. In countries where private business efforts dominate the innovation process, entrepreneurial partnership models prevail.

States that control a significant part of national resources for innovative development pay special attention to the types of activities that support public private cooperation. If the public-private partnership in the countries that are leaders in the global innovation process is aimed at improving the already established innovation systems, currently state programs in Azerbaijan, development concepts and strategies are carried out in scientific-research and practical work aimed at the effective organization and management of state and private co-

operation in accordance with the measures envisaged in this direction, appropriate mechanisms are developed and regularly improved taking into account international practices.

Provide these directions of activity in order to do this, from the initial stage of the innovation system, relevant state programs and development strategies are developed for the purpose of effective organization of public and private cooperation in Azerbaijan, and state and business entities are defined as executors for their implementation, and these measures are implemented according to the implementation period.

At the same time, in these programs and development concepts and strategies, along with other measures, in order to control the state of execution of works in the mentioned directions by the specified executors and in this process to evaluate the activities of state – private subjects Relevant structures have been established in ministries, committees and organizations in Azerbaijan.

The main task of these structures is to investigate, evaluate the implementation status of the measures envisaged in state programs and development strategies, and other directions for the programs and strategies prepared for the new era, as well as the framework of public and private cooperation it consists of working on the measures that are a priority to be implemented and presenting them to the relevant groups.

At the same time, special attention should be paid to territorial and spatial factors in the effective implementation of public and private cooperation in the preparation and implementation of these processes.

Examining international experience shows that despite the formation of global innovation structures, radical innovations, in particular, in high-tech industries, it was a necessary factor to create optimal relations in a number of directions of partnership activities of public and private subjects at the micro and macro levels, combination in the directions of activity is required.

In addition to these, it should be specially shown that the joint activity of regional structures along with the central production and non-production structures of the country can ensure quite innovative richness of the development of the country's economy. Effective organization and diversification of public and private cooperation as an economic reality is related to the socio-economic development indicators of the regions.

Four state programs covering the years 2004–2023 on the social economic development of the regions aimed at the development of the sectors of the country's economy and the formation of the cooperation of the public and private sector in ensuring the development of the regions in the relevant field state programs certain measures are implemented, so in Azerbaijan, where in most countries of the world, during the years of independence, the decisive role of the state in the organization and management of the economy is gradually abandoned and special attention is paid to the creation of public private cooperation.

Conclusions. It should also be noted that there is no unified approach in the countries of the world regarding which specific form of cooperation between the state and business structures should be attributed to the cooperation of the public and private sectors. At this time, in the process of implementation of public and private cooperation, not only the state's participation in business projects, but also the mechanism of involvement in the preparation and implementation of socio-economic projects by the state in the sector of entrepreneurial activity is taken into account ("Opportunities of State-Business cooperation in the Republic of Azerbaijan". Economic Research Center. Baku 2014).

At the modern stage of the development of the country's economy, the essence and content of public-private partnership is considered as the relationship created between state and entrepreneurial structures in the implementation of national, local and international projects. However, it should be taken into account that this relationship is temporary, that is, this alliance is created for a specific period of time for the implementation of any project, and this activity is completed after the project is implemented.

The analysis of the developed countries of the world shows that this form of public-private cooperation is widely applied and successfully operates mainly in the transport, utility, and social infrastructure sectors.

In the years of independence, the experiences of developed countries in the field of public-private cooperation with the aim of creating effective cooperation of public-private partnership in the fields of Azerbaijan's economy and ensuring its development, in order to formulate and improve the relevant existing normative legal framework (experiences of private cooperation), trends, forms and methods emerging in the world in this field are constantly studied and applied taking into account the characteristics, potentials and possibilities of the areas of the country's economy.

"Great Return I State program, Azerbaijan 2030: National priorities for socio-economic development, the economy of Karabakh and Eastern Zangezur economic regions and surrounding areas, which were freed from occupation according to the measures envisaged in the development strategy of 2022–2026 on socio-economic

development, is primarily transport, communal, housing, housing, creation of public and private cooperation in household fields taking into account world experience and development of its mechanism of action and at the same time preparation of the State Program" for public-private cooperation in territories freed from occupation, the development of the economy of these areas by providing it, it will be of special importance in its effective reintegration into the country's economy.

REFERENCES:

1. State on the Great Return to the liberated territories of the Republic of Azerbaijan Program (November 17, 2022).
2. Partnerships: features of PPP. Available at: <http://today.kz/news/ekonomika/2018-10-23/771233-partnerskie-otnosheniyaosobennosti-gchp-vraznyih-stranah-mira/>
3. Mammadov M. A., Ganiyev K. I. (2021) The organizational-management mechanism of the recovery and development of the liberated territories in the post-conflict period. Poltava: Bulding innovations.
4. Socio-economic development of the republic 2019–2023. State program.
5. Opportunities of State-business cooperation in the Republic of Azerbaijan. Center for Economic Studies. Baku, 2014.
6. Maier T. An 8-point plan for closing the infrastructure gap. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2015/09/an-8-point-plan-for-closing-the-infrastructure-gap>
7. Abasova A. Ə., Məmmədova K. M. (2023) Creative industry of cities and regijns: main features. Economics of the transport complex. *Jurnal of collected. Papers*, vol. 42.
8. Abasova A. Ə., Məmmədova K. M., Ələkbərova L. A. (2023) Classification of costs and methods of their management in the system of strategic control. *Economics and Region*, no. 1(88). Available at: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/issue/view/101>
9. Mammadova K. M., Mammadova D. S. (2023) Theoretical foundations of the innovative management process. *Scientific and practical journal "Construction economics and management"*, no. 2.
10. Abasova A. A., Askerov S. Sh. (2023) Security of sustainability and economic valuation problems and development of innovation economy. *Scientific and practical journal "Construction economics and management"*, no. 1.

UDC 332.8

JEL R11

Makhabbat Ashir Mammadov, Doctor of Economic Sciences, Professor. **Shukur Ilqar Aliyev**, Doctoral Student, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **Technological and economic directions of organization and management of public and private cooperation.**

In the article, the essence of the formation of public-private sector cooperation was explained, the directions and compliance of the innovative activity of cooperation with the law, cooperation mechanism and factors were determined. At the same time, the directions that characterize the technological and institutional nature of public-private cooperation were investigated, defined and systematized. The formation and regular improvement of the mechanism for the implementation of infrastructure projects aimed at the restoration and reconstruction of the territories of Karabagh and Eastern Zangezur economic regions was considered as a priority of cooperation. In the new economic conditions, the implementation of the economic policy of independent Azerbaijan within the framework of large-scale reforms has determined the preservation of macroeconomic stability in our country, the diversification of the economy, the acceleration of the balanced development of the non-oil sector and regions, and the further improvement of the social welfare of the population. Strengthening of state support for entrepreneurial activity has led to the creation of free competition and a favorable investment environment for the development of the private sector. In addition to these, the dynamic progress observed in all areas has created conditions for the successful implementation of the works defined within the framework of the four State Programs on socio-economic development of regions in our Republic. Research of existing experiments shows that innovative activities in the organization and management of effective activities of public and private cooperation, centers for joint use of scientific and technical equipment, experimental – test bureaus, structures, experimental objects, business incubators, etc. such areas of activity should be formed and their joint use should be ensured. At the same time, in the direction of this activity, the process of improving information and communication technologies, creation and systematization of national and global information resources, the development of the mechanism for their effective use is a joint effective function of public-private cooperation in the field of using the experience available in the world in this field it is one of the priority directions for the organization, management and implementation of the organization.

Key words: innovation, public, private, partnership, economic, technological, liberated territories, program, strategy.

ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Онищенко Світлана Володимирівна*, доктор економічних наук,
професор
Маслій Олександра Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент
Пантась Валерія Вячеславівна, магістрантка
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-6173-4361

**ORCID 0000-0003-2184-968X

© Онищенко С.В., 2024

© Маслій О.А., 2024

© Пантась В.В., 2024

Стаття отримана редакцією 17.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 17.01.2024

Вступ. Ведення бізнесу у сучасних умовах характеризується високим рівнем ризику, неоднозначністю й складністю політичної та економічної ситуації в країні, динамічністю зовнішнього і внутрішнього середовища, де технологічні зміни швидко змінюють бізнес-ландшафт. Використання переваг цифровізації не лише оптимізує бізнес-процеси та підвищує їх ефективність, але й відкриває широкі можливості для створення нових продуктів та послуг, підвищення конкурентоспроможності бізнесу й реалізації стратегій сталого розвитку.

Масштабна діджиталізація вимагає цифрової трансформації бізнесу, що є драйвером економічного зростання й підвищення ділової активності для забезпечення екологічної стійкості та соціальної відповідальності відповідно до глобальних цілей сталого розвитку. Кризові явища, нестабільність економічної ситуації, забруднення навколишнього середовища в умовах широкомасштабної війни актуалізують проблематику дослідження та вимагають розробки дієвих й ефективних заходів, спрямованих на підвищення ділової активності в контексті сталого розвитку та цифрової трансформації бізнесу в умовах воєнного стану.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблеми дослідження ділової активності бізнесу та впливу інноваційних процесів і цифрових трансформацій на його конкурентоспроможність знаходить відображення у чималій кількості наукових публікацій, серед яких варто виокремити праці М. Портера, П. Друкера, О. Завадського, Л. Дончак, Ю. Масюк, В. Мец, Т. Шевченко, О. Амоші, І. Мартусенко, Г. Савицької, Є. Руденко, І. Петренко, О. Павловської, А. Гриценка, А. Петрова та багатьох інших учених. Проте розгляд цієї проблематики в контексті сталого розвитку є обмеженим. Загалом, вагомий внесок у формування й розвиток концепції сталого розвитку зробили Дж. Елкінгтон, Д. Медовс, Л. Браун, Г. Гарленді, Дж. Хансен, П. Самуельсон, С. Король, Н. Постолаті, І. Тарасенко та інші зарубіжні й українські науковці. Проте дослідження специфіки досягнення глобальних цілей сталого розвитку в умовах війни й цифрової трансформації потребуються суттєвого поглиблення з акцентом на підвищення ділової активності бізнесу.

Метою статті є дослідження ділової активності бізнесу та формування практичних рекомендацій з її підвищення в умовах цифрової трансформації й сталого розвитку.

Основний матеріал і результати. Ділова активність є важливим елементом стратегічного управління підприємством, адже визначає його успішність й конкурентоспроможність у складних умовах сучасного бізнес-середовища. Вона включає в себе координовані зусилля на всіх рівнях фінан-

сового менеджменту підприємства та впливає на його здатність адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей.

Узагальнюючи праці різних науковців, слід зазначити, що ділова активність – це комплексна характеристика підприємства, яка відображає його дії, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності [2], що, в першу чергу, характеризується швидкістю обертання активів та перетворення їх у грошову форму. Багато вчених розглядають ділову активність невід’ємно від конкурентоспроможності – здатності підприємства вести суперництво на внутрішньому та міжнародних ринках.

Безпечне функціонування бізнесу в умовах зростаючої кількості глобальних викликів і загроз та підвищення його ділової активності потребує зміни бізнес-концепцій та формування нових підходів до стимулювання ділової активності підприємств з використанням переваг діджиталізації, що стала невід’ємною характеристикою сучасних бізнес-процесів, можливістю збереження бізнесу та рушієм економічного розвитку [4].

Сучасні цифрові технології, зокрема хмарні та мобільні технології, блокчейн, технології віртуалізації, ідентифікації, штучного інтелекту, біометричні технології, технології доповненої реальності, адитивні (3D-друк), дозволяють перевести бізнес-процеси на новий рівень [5], прискорити економічне зростання компаній і забезпечити їх джерелами самофінансування. Разом із цим важливим є розвиток бренду в інтернеті, а оскільки соціальні мережі набувають все більшої популярності, то очевидно, вони є найбільш доцільними платформами для розміщення реклами. Співпраця з інфлюенсерами та співпраця з мікро-блогерами дозволяє не лише зменшити витрати на рекламу, але й збільшити довіру споживачів до своєї продукції.

Разом із цим, найуспішніші міжнародні компанії вважають, що у сучасних умовах ведення бізнесу необхідно керуватися не лише цілями максимізації прибутку за мінімальних витрат з використанням переваг цифровізації, а й необхідністю враховувати позитивний та негативний вплив на суспільство і навколишнє оточення, тобто інтегрувати ці результати в показники оцінки вартості компанії за принципами сталого розвитку [6]. Сталий розвиток – швидко зростаюча та інноваційна концепція, визнана всіма найрозвинутіші країнами світу, зокрема членами ЄС та ООН, яка набуває все глобальнішого значення в більшості компаній по всьому світу та поступово впроваджується в бізнес-стратегії корпорацій.

Аналіз наукових поглядів на природу сталого розвитку показує, що найбільш поширеним підходом є його розгляд у поєднанні трьох складових: економічних, соціальних та екологічних (рис. 1).

Компанії, що впроваджують концепцію сталого розвитку, зосереджені на довгострокових цілях і соціально відповідальних діях задля зменшення споживання енергії та води, зниження витрат та збільшення прибутків. Збалансовуючи ці три аспекти сталого розвитку з фінансовими та нефінансовими цілями відбувається співпраця акціонерів компанії та основних зацікавлених сторін [9].

Стратегія сталого розвитку означає постійну орієнтацію бізнесу на економічні, екологічні та соціальні пріоритети в процесі прийняття операційних рішень. Існує чотири базові напрями для підтримки концепції стратегічної орієнтації на сталий розвиток:

- кореляція економічних цілей сталого розвитку з соціальними та екологічними цілями;
- регулярна комунікація на тему сталого розвитку;
- впровадження основних цінностей сталого розвитку у загальну бізнес-модель;
- розподіл відповідальності за сталий розвиток між усіма відділами, співробітниками та основних учасників ланцюга поставок [5].

Впровадження концепції сталого розвитку разом із цифровізацією господарських процесів створює синергетичний ефект для підвищення ділової активності бізнесу. Варто зазначити, що на відміну від автоматизації та інформатизації, цифрова трансформація вимагає системних змін у бізнес-процесах, бізнес-моделях та економічних відносинах всередині та поза межами підприємства. Цифрова трансформація – це інтеграція передових технологій, фізичних та



Рис. 1. Складові концепції сталого розвитку бізнесу

цифрових системи, які в поєднанні з інноваційними бізнес-моделями й процесами призводять до створення інтелектуальних продуктів і послуг та значного підвищення продуктивності праці й конкурентоспроможності продукції [10].

Сьогодні першочерговими цілями оцінки та аналізу ділової активності підприємств є розробка ефективних управлінських рішень з метою забезпечення сталого розвитку, ефективного використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Повномасштабна війна, яка розгорнулася на території України у лютому 2022 року, вплинула на всі аспекти життя держави, особливо ускладнила ведення бізнесу та знизила рівень ділової активності підприємств. Стійкість промисловості залежить від виду діяльності, якою займається підприємство. Перш за все зберегли або відновили виробництво галузі, які забезпечують базові потреби населення – харчова (куди входить і кондитерська галузь) та легка.

Економічна складова концепції сталого розвитку передбачає раціональне та ефективне використання обмежених ресурсів у поєднанні з цифровізацією виробництва, тому доцільно провести дослідження стану ділової активності українських підприємств на прикладі кондитерського ринку, яка зазнала найменших фінансових втрат в умовах повномасштабної війни.

Найуспішнішою кондитерською компанією і лідером українського кондитерського ринку є корпорація Roshen з часткою ринку 25% (рис. 2). Її найбільшими конкурентами є ПрАТ «Монделіс Україна» з часткою ринку 20%, АТ «Конті» з часткою ринку 16%, ПрАТ «АВК» з часткою ринку 15% і ТОВ «ЛКФ «Світоч» з часткою 11%, які працюють в складі міжнародної компанії Nestle. На ринку також присутні такі відомі компанії, як корпорація «Бісквіт-Шоколад» з часткою ринку 4%, компанія «Житомирські ласощі» з часткою ринку 2%, ТОВ «Домінік Ко» – 1%, ТОВ «КФ «Ярич» з часткою ринку 3% та інші підприємства [13].

Український кондитерський ринок характеризується високим рівнем конкурентного середовища у поєднанні олігополістичного та монополістичного типу конкуренції, адже понад 70% ринку поділено між декількома компаніями.

Для кращого розуміння фінансового стану українських виробників солодоців на ринку та аналізу конкурентного середовища було проведено порівняння кондитерських підприємств за основними фінансовими показниками та коефіцієнтами на основі їхньої річної фінансової звітності (табл. 1).

За результатами аналізу основних фінансових показників діяльності кондитерських підприємств України у 2020–2022 рр. виявлено, що валюта балансу мала найбільше значення у АТ «Конті», яке є найбільшим та найпотужнішим серед аналізованих виробників кондитерської галузі. Утім несприятливі умови бізнес-середовища найбільш негативно вплинули саме на це підприємство – протягом 2021–2022 рр. спостерігається зменшення загальної величини майна АТ «Конті» у 2 рази.

Натомість, найменше з досліджуваних кондитерських підприємств за обсягами активів ПП ВТК «Лукас» в несприятливих умовах розвивалося найдинамічніше: валюта балансу ПП ВТК «Лукас» зросла із 380,9 млн грн у 2021 році до 518,9 млн грн у 2022 році (рис. 3), що вказує на ефективну роботу підприємства, здатність адаптуватися до викликів і загроз та підтримувати високий рівень ділової активності.

У 2021 році сума активів ТОВ «Домінік Ко» зменшилась на 28710 тис. грн, й становила найменшу величину серед конкурентів. Утім стабілізаційні заходи, вжиті на підприємстві у 2021 році, дозволили відновити позитивну динаміку активів, на відміну від ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», активи якої у 2022 році зменшилися майже на 3,7 млн грн.

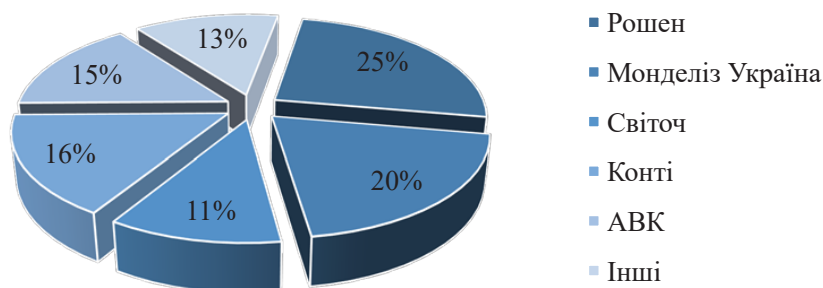


Рис. 2. Частки ринку найбільших кондитерських підприємств України

Порівняльна характеристика основних фінансових показників кондитерських підприємств України у 2020–2022 рр.

Показник	Назва підприємства			
	АТ «Конті»	ПрАТ «Кременчуцька КФ «Рошен»	ТОВ «Домінік Ко»	ПП ВТК «Лукас»
1	2	3	4	5
2020 рік				
1. Валюта балансу, тис. грн	1633445	440855	459231	380894
2. Чистий дохід, тис. грн	892516	311305	436532	982781
3. Чистий прибуток /збиток, тис. грн	-96699	4399	30503	17330
4. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	497 735	51 101	63872	126 698
5. Фінансова автономія, грн/грн	0,10	0,89	0,90	0,58
6. Загальний коефіцієнт ліквідності, грн/грн	3,89	1,87	6,02	1,63
7. Коефіцієнт загальної платоспроможності, грн/грн	10,25	10,19	9,71	2,51
2021 рік				
1. Валюта балансу, тис. грн	1237681	442949	430521	430867
2. Чистий дохід, тис. грн	1241942	342530	521563	1117834
3. Чистий прибуток /збиток, тис. грн	-368965	5550	-21181	2007
4. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	442 637	50 881	89784	142 636
5. Фінансова автономія, грн/грн	-0,17	0,90	0,91	0,52
6. Загальний коефіцієнт ліквідності, грн/грн	3,34	2,55	6,42	1,77
7. Коефіцієнт загальної платоспроможності, грн/грн	7,12	10,94	10,83	2,70
2022 рік				
1. Валюта балансу, тис. грн	895546	439281	474323	518941
2. Чистий дохід, тис. грн	642543	347394	638511	1458728
3. Чистий прибуток/збиток, тис. грн	-291239	374	53749	81744
4. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	383 047	52 183	50461	142 983
5. Фінансова автономія, грн/грн	-0,55	0,91	0,94	0,59
6. Загальний коефіцієнт ліквідності, грн/грн	1,87	2,61	10,91	1,94
7. Коефіцієнт загальної платоспроможності, грн/грн	3,58	11,86	15,90	2,83



Рис. 3. Динаміка загальної величини сукупних та оборотних активів кондитерських підприємств України протягом 2020–2022 рр., млн грн

Дослідження фінансових результатів діяльності кондитерських підприємств дозволило виявити, що найбільшу виручку від реалізації серед конкурентів протягом аналізованого періоду мали ПП ВТК «Лукас» та АТ «Конті». Утім, через перебування значної частини виробничих потужностей АТ «Конті» на території, близькій до ведення бойових дій, його чистий дохід на відміну від ПП ВТК «Лукас», протягом 2022 року суттєво зменшився (у 2 рази – із 1241942 тис. грн до 642543 тис. грн). Незважаючи на це, АТ «Конті» залишається потужним гравцем на кондитерському ринку України. Варто відмітити позитивну тенденцію до збільшення чистого доходу ТОВ «Домінік Ко» із 436532 тис. грн у 2020 році до 638511 тис. грн у 2022 році, тоді як фінансові результати ПрАТ «Кременчуцька КФ «Рошен» за аналізований період залишилися майже без змін (рис. 4).

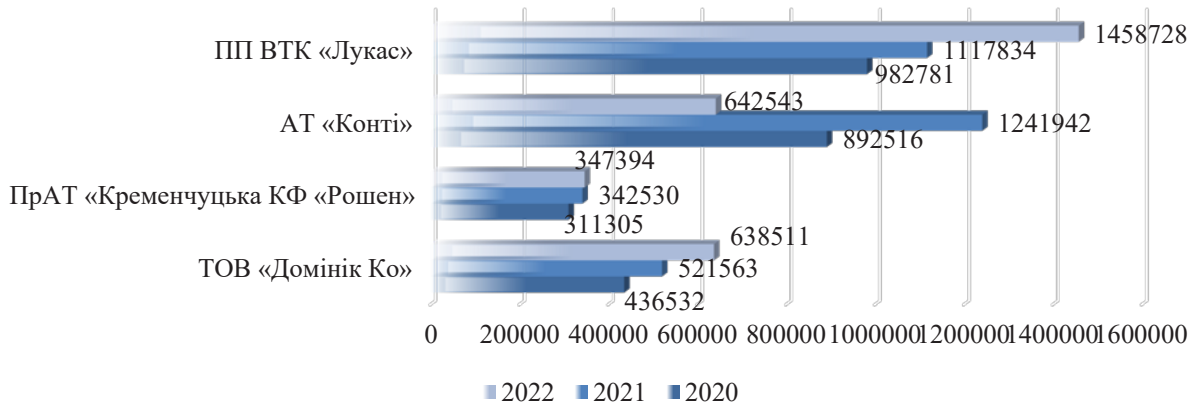


Рис. 4. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції кондитерських підприємств України протягом 2020–2022 рр., тис. грн

Проаналізувавши чистий фінансовий результат кожного із підприємств, виявлено, що найкраща ситуація склалася на ПП ВТК «Лукас», адже за підсумками 2022 року підприємство отримало найбільший обсяг чистого прибутку – 81744 тис. грн проти 2007 тис. грн у 2021 році (рис. 5). Після зменшення чистого прибутку ПП ВТК «Лукас» у 2021 році, внаслідок зростання фінансових та операційних витрат (загально-адміністративні витрати, витрат щодо оплати послуг та придбання матеріалів), вдалося підвищити ділову активність підприємства й забезпечити його сталий розвиток в умовах війни. Це досягнуто, у тому числі, завдяки цифровій трансформації бізнесу та використання переваг цифровізації, зокрема, у сфері маркетингової діяльності ПП ВТК «Лукас».

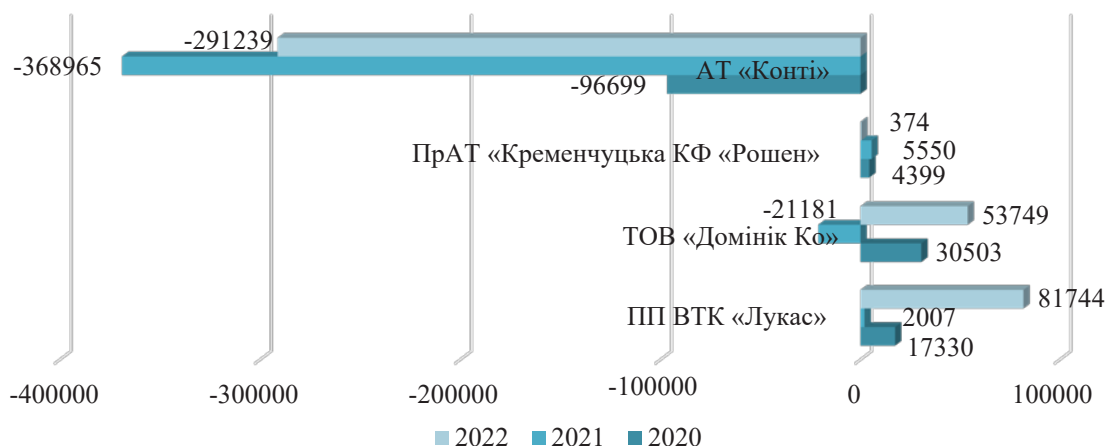


Рис. 5. Динаміка чистого прибутку/збитку кондитерських підприємств за 2020–2022 рр., тис. грн

ТОВ «Домінік Ко» займає другу позицію за рівнем прибутковості у 2022 році після ПП ВТК «Лукас» серед досліджуваних кондитерських підприємств через збиткову діяльність цього підприємства у 2021 році. Натомість у ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» на кінець

2022 року відбулося зменшення обсягу отриманого чистого прибутку на 5176 тис. грн у порівнянні із 2021 роком.

Найгірша ситуація склалася в АТ «Конті», діяльність якого протягом аналізованого періоду була збитковою, що спричинено значними обсягами витрат, дебіторською заборгованістю, великими сумами довгострокових кредитів банкам та непокритими збитками, що вказує на погіршення фінансового стану компанії. У 2022 році ситуація ускладнилася внаслідок широкомасштабного вторгнення РФ на територію України. Виробничі потужності АТ «Конті» розташовані в Донецькій області, яка знаходиться під постійними масованими обстрілами, тому у червні 2022 року з фабрики почали вивозити частину обладнання до Черкаської області в місто Канів. При цьому додатковим дестабілізуючим чинником у діяльності АТ «Конті» є значна величина дебіторської заборгованості (рис. 6), що генерує додаткові фінансові ризики в умовах невизначеності. Тому фінансовим менеджерам потрібно звернути увагу на збільшення кількості замовників для нижчого рівня ризику несплати, контролювати і своєчасно виявляти недопустимі види заборгованості, до яких, в першу чергу, відноситься прострочена, щоб забезпечити швидкість їх обертання та повернення.

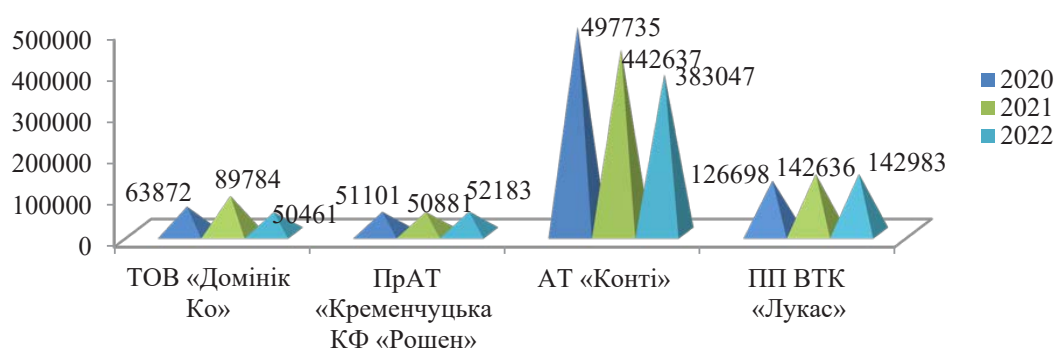


Рис. 6. Динаміка дебіторської заборгованості кондитерських підприємств України протягом 2020–2022 рр., тис. грн

Дебіторська заборгованість ТОВ «Домінік Ко» знаходиться у межах 13-20% від загальної вартості майна підприємства протягом 2020–2022 рр. й на кінець 2022 року її сума зменшилася на 38322 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про виважену політику щодо дебіторів, яка обумовлена несприятливими умовами бізнес-середовища. Утім, це може також свідчити про недостатній рівень ділової активності підприємства.

Для кращого розуміння позицій кондитерських підприємств на ринку проведено коефіцієнтний аналіз, який показав, що ТОВ «Домінік Ко», ПП ВТК «Лукас» та ПрАТ «Кременчуцька КФ «Рошен» мають достатньо власних коштів, адже фактичні значення їхніх коефіцієнтів автономії більше нормативного значення 0,5 грн/грн. Проблеми виявлено на АТ «Конті», де значення показника у 2021–2022 роках має від’ємне значення, що свідчить про брак власних коштів.

Підприємства мають достатній рівень оборотних активів, що припадають на одну гривню поточних зобов’язань, адже коефіцієнт загальної ліквідності має позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду за виключенням АТ «Конті», де у 2022 році відбулося різке зниження значення цього показника із 3,34 грн/грн до 1,87 грн/грн.

ТОВ «Домінік Ко» та ПрАТ «Кременчуцька КФ «Рошен» не мають проблем із платоспроможністю, проте на АТ «Конті» та ПП ВТК «Лукас» спостерігається низький рівень цього показника, а негативна тенденція до його зниження на кінець аналізованого періоду свідчить про великі обсяги зобов’язань та заборгованості.

Коефіцієнти оборотності є основними показниками, котрі найкраще характеризують рівень ділової активності підприємства. Значення показників ділової активності обраних підприємств кондитерської галузі України за 2022 рік наведено у таблиці 2.

Результати аналізу показників ділової активності досліджуваних підприємств дають змогу дійти до висновку, що найвищий рівень ділової активності у 2022 році мали ПП ВТК «Лукас» та ТОВ «Домінік Ко». Слід зазначити, що ТОВ «Домінік Ко» поступається ПП ВТК «Лукас» у таких показниках як оборотність оборотних активів на 2,36 грн/грн та оборотності матеріальних запасів на 9,08 грн/грн.

Порівняльна характеристика показників ділової активності кондитерських підприємств України у 2022 році

Показник	ТОВ «Домінік Ко»	ПрАТ «Кременчуцька КФ «Рошен»	АТ «Конті»	ПП ВТК «Лукас»
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, грн/грн	2,20	3,43	1,22	4,56
Тривалість обороту оборотних активів, днів	166	106	298	80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, грн/грн	7,98	5,56	1,55	8,94
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	46	66	235	41
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, грн/грн	20,38	10,53	7,50	14,20
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	18	35	49	26
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, грн/грн	5,13	9,12	6,54	14,20
Тривалість обороту матеріальних запасів, днів	71	40	56	26

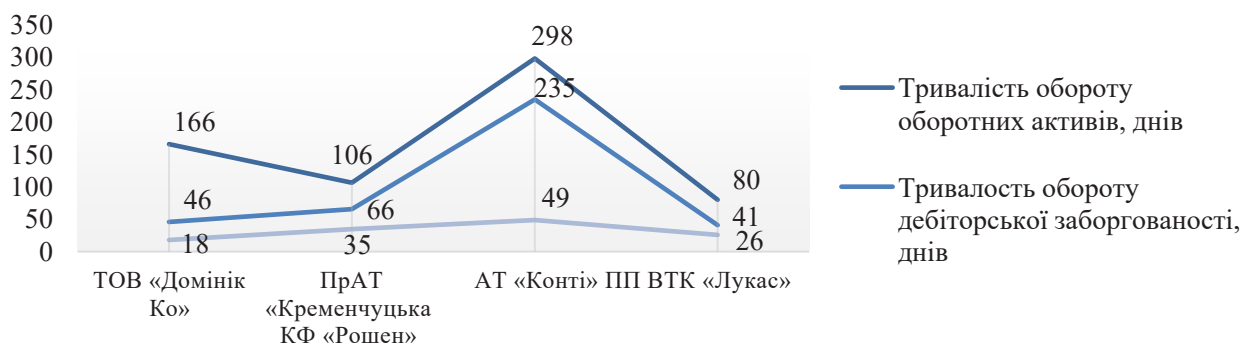


Рис. 7. Співвідношення тривалості обороту дебіторської, кредиторської заборгованості та оборотних активів за 2022 рік

Натомість, ТОВ «Домінік Ко» має найвищу оборотність кредиторської заборгованості серед конкурентів (рис. 7), адже у своїй діяльності майже не використовує кредитні кошти та відносно раціонально формує співпрацю із дебіторами.

Виявлено проблеми з оборотністю активів АТ «Конті», зокрема це стосується завеликого періоду обороту дебіторської заборгованості підприємства у 2022 році, який складав 235 днів. Через це оборотність оборотних активів АТ «Конті» становила 298 днів, що приблизно в 1,5 рази перевищує середнє значення серед досліджуваних підприємств-конкурентів, й пояснюється негативними тенденціями в діяльності підприємства в умовах війни (зниженням чистого доходу, величини оборотних активів та ін.).

Показники оборотності здебільшого не мають нормативних значень, залежать від сфери діяльності, а їх фактичні значення повинні бути меншим, ніж у конкурентів. З огляду на це, найвищий рівень ділової активності має ПП ВТК «Лукас» (із оборотністю оборотних активів 80 днів), що свідчить про найбільш вдалу політику управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Проведене дослідження дало змогу сформулювати перелік основних напрямів підвищення рівня ділової активності та конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі в умовах сталого розвитку (рис. 8).

Отже, запропоновані напрями підвищення рівня ділової активності та конкурентоспроможності дозволять забезпечити ефективність діяльності підприємства в умовах невизначеності, викликів та загроз. Удосконалення політики управління запасами за принципами сталого розвитку, ефективне використання

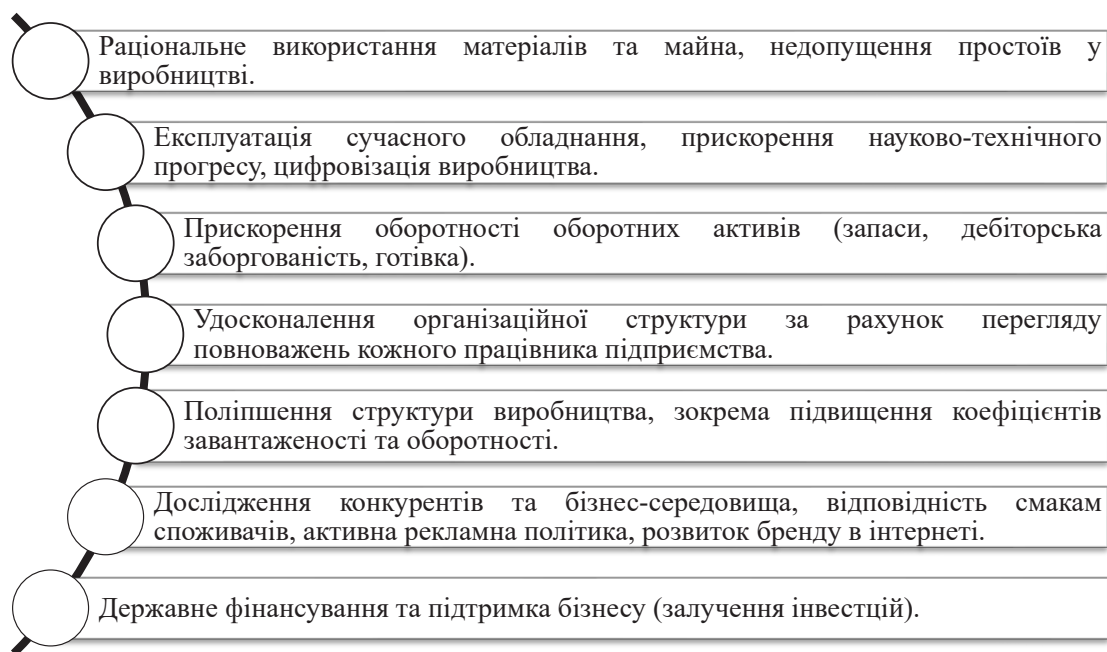


Рис. 8. Напрями підвищення рівня ділової активності підприємств кондитерської галузі України в умовах сталого розвитку

сучасного обладнання, цифрова трансформація дозволить пришвидшити оборотність, наростити обсяги виробництва, а ефективна маркетингова діяльність з використанням цифрових платформ для ринкового аналізу та розміщення реклами є передумовою зміцнення позицій на ринку в умовах діджиталізації.

Висновки. Концепція сталого розвитку бізнесу в умовах сьогодення охоплює всі аспекти ділової та соціальної активності й активно впроваджується на світовому рівні одночасно з цифровою трансформацією на всіх рівнях суспільної ієрархії. Як управлінська концепція сталий розвиток базується на трьох складових – економічне зростання, соціальний розвиток, захист навколишнього середовища. Упровадження принципів сталого розвитку з використанням переваг цифровізації господарських процесів є основою економічного зростання, підвищення ділової активності й конкурентоспроможності бізнесу. Забезпечення високого рівня ділової активності підприємств в умовах невизначеності, зростаючої кількості викликів і загроз є одним із пріоритетних завдань фінансового менеджменту, спрямованих на адаптацію бізнесу до несприятливих умов зовнішнього середовища, забезпечення ефективності виробництва, раціонального використання активів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Повномасштабна війна, розв’язана рф проти всього цивілізованого світу справляє руйнівний вплив на економічну систему України, генерує масштабні деструктивні впливи на функціонування підприємств та доводить вагомість впровадження стратегії сталого розвитку для стимулювання ділової активності бізнесу. Проведене дослідження ділової активності підприємств кондитерської галузі України доводить, що інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність підприємств й цифровізація бізнес-процесів змінює цільову орієнтацію бізнесу, стимулює їхню ділову активність і дозволяє підтримувати фінансову стійкість, отримувати позитивні фінансові результати діяльності, що є основою економічного зростання й підвищення конкурентоспроможності бізнесу у несприятливому бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bansal P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26(3). P. 197–218.
2. Мартусенко І.В., Дончак Л.Г. Ділова активність: теоретичні аспекти та особливості формування. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 501–505.
3. Масюк Ю.В., Качур В.С. Економічна сутність ділової активності підприємства та підходи до її оцінки. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. С. 48–54.
4. Онищенко С.В., Маслій О.А., Глушко А.Д. Цифрова трансформація малого бізнесу як необхідна умова його розвитку в період пандемії. *Академічна та університетська наука – результати та перспективи* : зб. наук. пр. за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конф., 9 груд. 2021 р. Полтава : ПолтНТУ, 2021. С. 42–45.

5. George G., Merrill R.K., Schillebeeckx S.J.D. Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2021. № 45(5). P. 999–1027.
6. Єжелій Ю. Сучасні тенденції цифрової трансформації міжнародного бізнесу. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»* : зб. наук. праць. Переяслав, 2023. Вип. 90. С. 22–24.
7. Васильчук І.П. Цільові орієнтири та чинники сталого розвитку корпорацій. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3786>
8. Onyshchenko V., Yehorycheva S., Maslii O., Yurkiv N. Impact of Innovation and Digital Technologies on the Financial Security of the State. *Lecture Notes in Civil Engineering*. 2020. Vol. 181. P. 749–759. DOI: https://doi.org/10.1007/978%2D3%2D030%2D85043%2D2_69
9. Hall J. K., Daneke G. A., Lenox M. J. Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*. 2010. № 25 (5). P. 439–448. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>
10. Цифровізація промисловості: кращі практики для просування цифрової трансформації МСП в традиційних секторах економіки. *Програма EU4Digital*. URL: <https://eufordigital.eu/uk/digitising-industry-best-practices-to-promote-the-digital-transformation-of-smes-in-traditional-sectors-of-the-economy/> (дата звернення: 10.12.2023).
11. Хуторна М.Е., Руденко М.В., Вовченко О.С. Ринок інвестиційних фінансових послуг в умовах екологізації економічного буття та становлення економіки сталого розвитку. *Фінансовий простір*. 2023. № 1. С. 97–119.
12. Чайкіна А.О. Індустрія 4.0: особливості цифрової трансформації України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 3. С.24–31.
13. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18. Том 2. С. 264–273.
14. Разумова Г.В., Оскома О.В. Кондитерський ринок України: аналіз та перспективи розвитку. *Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development*. 2020. № 2. С. 83–91. URL: <https://publishing.logos-science.com/index.php/primedia/article/download/109/107>
15. Фінансова звітність підприємств. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/23808087/finances> (дата звернення: 12.12.2023).
16. Пугач О.А. Моделювання загроз системі економічної безпеки національної економіки з позицій їх своєчасного виявлення та передбачення. *Економіка і регіон*. 2015. № 3(52). С. 103–109.
17. Onyshchenko S., Maslii O., Ivaniuk B. The Impact of the External Environment on the Economic Security of Ukrainian Business. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). P. 22–29.
18. Худолій Ю.С., Панарін О.В., Регада Т.С. Інноваційний розвиток підприємства як складова його сталого розвитку. Сталій розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 черв. 2023 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 173–174.
19. Norwood B., Mellor M., O'Brien G. Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*. 2005. № 13(1). P. 38–52.

REFERENCES:

1. Bansal P. (2005) Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, vol. 26(3), pp. 197–218.
2. Martusenko I. V., Donchak L. G. (2018) Business activity: theoretical aspects and features of formation. *Economy and society*, no. 19, pp. 501–505.
3. Masyuk Yu. V., Kachur V. S. (2019) Economic essence of business activity of the enterprise and approaches to its evaluation. *Effective economy*, no. 10, pp. 48–54.
4. Onyshchenko S. V., Maslii O. A., Glushko A. D. (2021) Digital transformation of small business as a necessary condition for its development during the pandemic. *Academic and University Science – Results and Prospects: a collection of scientific papers based on the materials of the XIV International Scientific and Practical Conference*. Poltava: PolNTU, pp. 42–45.
5. George G., Merrill R. K., Schillebeeckx S. J. D. (2021) Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, no. 45(5), pp. 999–1027.
6. Yezhelii Yu. (2023) Modern trends in the digital transformation of international business. *Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference: Trends and Prospects for the Development of Science and Education in the Context of Globalization*. Pereyaslav, vol. 90, pp. 22–24.
7. Vasylichuk I.P. (2015) Target orientations and factors of sustainable development of corporations. *Effective economy*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3786>
8. Onyshchenko V., Yehorycheva S., Maslii O., Yurkiv N. (2020) Impact of Innovation and Digital Technologies on the Financial Security of the State. *Lecture Notes in Civil Engineering*, vol. 181, pp. 749–759. DOI: https://doi.org/10.1007/978%2D3%2D030%2D85043%2D2_69
9. Hall J. K., Daneke G. A., Lenox M. J. (2010) Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, no. 25 (5), pp. 439–448. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>

10. Digitalization of industry: best practices for promoting the digital transformation of SMEs in traditional sectors of the economy. *EU4Digital Facilit*. Available at: <https://eufordigital.eu/uk/digitising-industry-best-practices-to-promote-the-digital-transformation-of-smes-in-traditional-sectors-of-the-economy/> (accessed December 10, 2023).
11. Khutorna M. E., Rudenko M. V., Vovchenko O. S. (2023) Market of investment financial services in the ecologization conditions of economic life and formation of the sustainable development economy. *Financial space*, no. 1, pp. 97–119.
12. Chaykina A. O. (2021) Industry 4.0: features of digital transformation of Ukraine. *Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: Economics and management*, vol. 32 (71), no. 3, pp. 24–31.
13. Bochko O. Y., Balyk U. O., Karpiy O. P. (2022) Confectionery market research: the impact of the pandemic and war. *Actual problems of regional economic development*, vol. 18, tom 2, pp. 264–273.
14. Razumova G. V., Oskoma O. V. (2020) Confectionery market of Ukraine: analysis and development prospects. *Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development*, no. 2, pp. 83–91. Available at: <https://publishing.logos-science.com/index.php/primedia/article/download/109/107>
15. Financial statements of enterprises. *Clarity Project*. Available at: <https://clarity-project.info/edr/23808087/finances> (accessed December 12, 2023).
16. Pugach O. A. (2015) Modeling threats to the economic security system of the national economy from the standpoint of their timely detection and prediction. *Economy and region*, no. 3(52), pp. 103–109.
17. Onyshchenko S., Maslii O., Ivaniuk B. (2020) The Impact of the External Environment on the Economic Security of Ukrainian Business. *Economy and region*, no. 1 (76), pp. 22–29.
18. Khudolii Yu. S., Panarin O. V., Regeda T. S. (2023) Innovative development of the enterprise as a component of its sustainable development. *Sustainable development: challenges and threats in the conditions of modern realities: materials of the International scientific and practical conference*. Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", pp. 173–174.
19. Hopwood B., Mellor M., O'Brien G. (2005) Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, no. 13(1), pp. 38–52.

УДК 658.018.1:338.43

JEL L25, O13

Онищенко Світлана Володимирівна, доктор економічних наук, професор. **Маслій Олександра Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент. **Пантась Валерія Вячеславівна**, магістрантка, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Ділова активність бізнесу в Україні: цифрова трансформація та сталий розвиток.**

У статті визначено основні переваги використання цифрових технологій для підвищення ділової активності бізнесу. Доведено, що в умовах сьогодення цифровізація бізнесу є необхідною умовою його конкурентоспроможності на ринку. Обґрунтовано необхідність впровадження нових технологій у господарські процеси для підвищення ефективності виробництва, пришвидшення оборотності активів та мінімізації витрат. Деталізовано складові концепції сталого розвитку, основною ідеєю якої є стратегічні дії, спрямовані на зменшення негативно-го впливу компаній на навколишнє середовище та збільшення її позитивного впливу на суспільний розвиток, а не лише максимізація прибутку. Ця ідея впливає з усвідомлення того, що бізнес не може працювати ізольовано від навколишнього середовища та суспільства. В Україні основними індустріями, які першими готові прийняти цифрові трансформації є такі, де присутня висока конкуренція, швидше приймаються управлінські рішення та жорсткі умови виходу на ринок, для прикладу, кондитерська галузь. Визначено рівень ділової активності кондитерських підприємств України, охарактеризовано конкурентне середовище галузі та запропоновані напрями покращення ділової активності через впровадження інноваційних цифрових технологій та імплементацію концепції сталого розвитку. Доведено, що впровадження концепції сталого розвитку разом із цифровізацією господарських процесів створює синергетичний ефект для підвищення ділової активності бізнесу.

Ключові слова: сталий розвиток, цифрова трансформація бізнесу, ділова активність, фінансовий стан, конкурентоспроможність, конкурентне середовище, управління підприємством.

UDC 658.018.1:338.43

JEL L25, O13

Svitlana Onyshchenko, Doctor of Economics, Professor. **Oleksandra Maslii**, Ph.D. in Economics, Associate Professor. **Valeria Pantas**, Master's Student, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Business activity in Ukraine: digital transformation and sustainable development.**

The article identifies the main advantages of using digital technologies to increase business activity. It was proved that in today's conditions, digitalization of business is a prerequisite for its competitiveness in the market. The authors substantiate the necessity of introducing new technologies into business processes to improve

production efficiency, accelerate asset turnover and minimize costs. The article details the components of the concept of sustainable development, the main idea of which is strategic actions aimed at reducing the negative impact of companies on the environment and increasing its positive impact on social development, rather than just maximizing profits. This idea stems from the realization that business cannot operate in isolation from the environment and society. The concept of sustainable development in doing business has gained wide popularity all over the world. In Ukraine, the main industries that are first ready to accept digital transformations are those where there is high competition, rather management decisions are made and strict conditions for entering the market, for example, the confectionery industry. The level of business activity of confectionery enterprises in Ukraine was determined, the competitive environment of the industry was characterized, and directions for improving business activity through the introduction of innovative digital technologies and the implementation of the concept of sustainable development were proposed. It was proved that the introduction of the concept of sustainable development along with the digitalization of business processes creates a synergistic effect to increase business activity.

Key words: sustainable development, digital transformation of business, business activity, financial condition, competitiveness, competitive environment, enterprise management.

АНАЛІЗ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ

Приймак Василь Іванович*, доктор економічних наук,
завідувач кафедри інформаційних систем у менеджменті
Голубник Ольга Романівна**, кандидат економічних наук,
доцент кафедри інформаційних систем у менеджменті
Кравчук Юлія Олегівна, студентка бакалаврату
Львівський національний університет імені Івана Франка

*ORCID: 0000-0003-0244-8661

**ORCID: 0000-0003-1211-4614

© *Приймак В.І.*, 2024

© *Голубник О.Р.*, 2024

© *Кравчук Ю.О.*, 2024

Стаття отримана редакцією 18.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 18.01.2024

Вступ. У сучасному світі, де конкуренція в галузі фармації надзвичайно висока, питання забезпечення лояльності споживачів є ключовим фактором успіху для фармацевтичних компаній. Зростаюча кількість гравців на ринку та постійні зміни в умовах споживчого попиту створюють серйозні виклики для забезпечення довіри клієнтів аптечних установ.

Проте, всупереч важливості цього аспекту, на сьогоднішній день існує недостатньо наукових досліджень, спрямованих на глибокий аналіз лояльності споживачів фармацевтичної продукції, відсутнє комплексне розуміння факторів, що впливають на лояльність споживачів у фармацевтичній галузі, і як наслідок, відсутні чіткі стратегії для правильної взаємодії з цими факторами. Також відсутні ефективні методи вимірювання лояльності споживачів саме фармацевтичної галузі.

Через розвиток сучасних технологій багато аспектів поведінки споживача змінюються. Зокрема, потрібно повторно вивчати вплив якості продукції, цінової політики, обслуговування фахівців на лояльність споживачів, а також з'ясувати, як сучасні тенденції, такі, наприклад, як цифрова трансформація, впливають на цей аспект відносин між споживачами та фармацевтичними брендами. Тому наукові дослідження, результати яких висвітлені в даній роботі є актуальними.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Багато дослідників активно звертаються до проблеми визначення лояльності споживачів фармацевтичної продукції, що свідчить про важливість та актуальність даного питання в науковому співтоваристві. В останні роки спостерігається зростання зацікавленості науковців у вивченні взаємодії між фармацевтичними брендами та їхніми клієнтами, а також впливу різних чинників на лояльність у цьому секторі. Зокрема, у науковій статті [1] розглянуто основні програми лояльності, що застосовуються в аптечних установах, методи оцінки рівня лояльності споживачів та досліджено чинники впливу на рівень лояльності споживачів до компанії та її товарів

Виконане О.П. Півнем, В.В. Малим, Л.П. Дороховою, О.Ю. Роголею, О.М. Хреновим дослідження лояльності споживачів у фармацевтичній галузі показало, що основним завданням аптек у підвищенні лояльності споживачів є покращення якості сервісу щодо покупців, розширення переліку послуг, підтримання якості лікарських препаратів, гарантія безпеки медикаментів для здоров'я покупців, доступні ціни. Встановлено, що споживачі частіше купують ліки в основі яких – хімічні субстанції. Споживачів фармацевтичних закладів сегментовано за способом планування покупки, за видами мотивації у прийнятті рішення про покупку, за чутливістю щодо цінової політики аптеки, за сприйняттям товарів-новинок, за прихильністю до аптеки та її торгової марки та за джерелами консультації. У перспективі

продовженням цього дослідження може стати сегментація постійних клієнтів та розробка методів щодо оцінювання їхньої лояльності до аптеки [2].

Також О.П. Півень разом з І.В. Ткаченко у своїй науковій праці, де розглядалися основні складові маркетингу взаємовідносин фармацевтичних підприємств, наголосили на тому, що концепцію маркетингу взаємовідносин варто реалізовувати тим аптекам, які прагнуть надавати покупцям якісне обслуговування через індивідуалізований підхід до кожного та через довірчі і привілейовані відносини. Високу лояльність споживача завойовують за допомогою випуску соціально важливої продукції [3].

Г. Ямненко стверджує, що найбільш лояльними є ті споживачі, які можуть придбати престижні товари для підтвердження свого статусу. На її думку, в розрізі лояльності споживачів до закладів фармацевтичної галузі перспективно досліджувати використання діджитал технологій та явище відкладеного попиту [4].

Автори праці «Створення лояльності споживачів у сфері використання безрецептурної продукції» наголошують на тому, що висока лояльність у споживачів пов'язана з усвідомленням ризику щодо використання безрецептурних продуктів. Згідно проведеного дослідження чутливість до цін та рекламні заходи (окрім тих, які пов'язані з електронними засобами масової інформації) не мають значущого впливу на формування лояльних споживачів. Аспектом, який можна було б дослідити в майбутньому є аналіз лояльності споживачів рецептурної лікарської продукції [5].

Дослідження лояльності споживачів фармацевтичної продукції на сьогоднішній день є необхідним не лише для бізнесу, але й для суспільства в цілому, оскільки взаємодія між фармацевтичними компаніями та споживачами визначається не лише економічними, але й соціальними аспектами.

Метою дослідження є аналіз теперішнього стану лояльності споживачів товарів і послуг фармацевтичної галузі на основі проведеного соціологічного опитування клієнтів мережі аптекних підприємств, а також вивчення факторів, що впливають на лояльність цих клієнтів.

Основний матеріал і результати. В сучасних умовах розвитку українського суспільства, тривалої коронавірусної ізоляції і широкомасштабного вторгнення в Україну російських варварів знизилась купівельна спроможність населення. Споживачі певних товарів і послуг, зокрема клієнти аптекних підприємств стали менш активними, а при здійсненні своїх покупок – більш перебірливими.

У зв'язку з цим все більше зростає конкуренція на ринку фармацевтичних товарів та послуг. Аптечним мережам приходиться все більше енергії і фінансових ресурсів витратити у конкурентній боротьбі за лояльність покупця їхньої продукції [6]. Адже утримання постійного клієнта будь-якої торгівельної мережі може обійтись у кілька разів дешевше за вартість заходів по залученню нового покупця. Крім того, за результатами наукових досліджень, вартість середнього замовлення постійних покупців дещо більша від вартості середньої покупки нового клієнта.

Це потребує від підприємств фармацевтичної галузі розуміння специфіки поведінки споживачів їхньої продукції, зокрема, розуміння того, наскільки окремі індивіди прихильні до цієї продукції і до мережі її розповсюдження [7]. Тобто, суттєву роль у конкурентній боротьбі за лояльність клієнта відіграє не тільки сам товар, а й мережа аптек, яка здійснює його реалізацію або ще й виготовлення. У зв'язку з цим актуальним є дослідження лояльності споживачів фармацевтичної продукції до визначеної мережі аптек.

В даній роботі викладено результати виконаного нами соціологічного дослідження клієнтів певної мережі аптек м. Львова, яку умовно назвемо «Аптека». Перед проведення цього опитування була розроблена анкета, яка містила 16 запитань, серед яких: «Ваш вік, стать, соціальний статус/платоспроможність», «Звідки Ви дізнались про «Аптеку» вперше?», «Як довго Ви користуєтесь послугами «Аптеки»?», «Як часто Ви купуєте ліки, засоби для догляду... в мережі «Аптека»?» та інші.

В процесі обстеження було опитано 140 респондентів. Результати опрацювання заповнених анкет показали, що жінок-споживачів фармацевтичної продукції виявилось в два рази більше, ніж чоловіків, більшість опитаних відноситься до вікової групи «18-25 років» – 34%, майже порівну становлять вікові групи «40-60 років» і «25-40 років» – 27% і 26% відповідно, найменшою є вікова група «від 60 років» – всього 13% від загальної кількості респондентів (рис. 1).

Що стосується соціального статусу (рівня платоспроможності) клієнтів аптеки, то у пропонованій анкеті було виділено 9 груп таких споживачів фармацевтичної продукції. Найчастіше користувались послугами мережі «Аптека» такі клієнти: «Студент» – 32%, «Працівник офісу» – 19%, «Держслужбовець» – 13% та «Пенсіонер» – 11%. Рідше купують «Менеджер середньої ланки» – 7%, «Керівник/Топ-менеджер» – 6%, «Домогосподарка» – 6% та «Безробітний» – 5%. З найменшою частотою в мережі «Аптека» купує ліки «Підприємець/Бізнесмен» – він становить всього 1% від загальної кількості

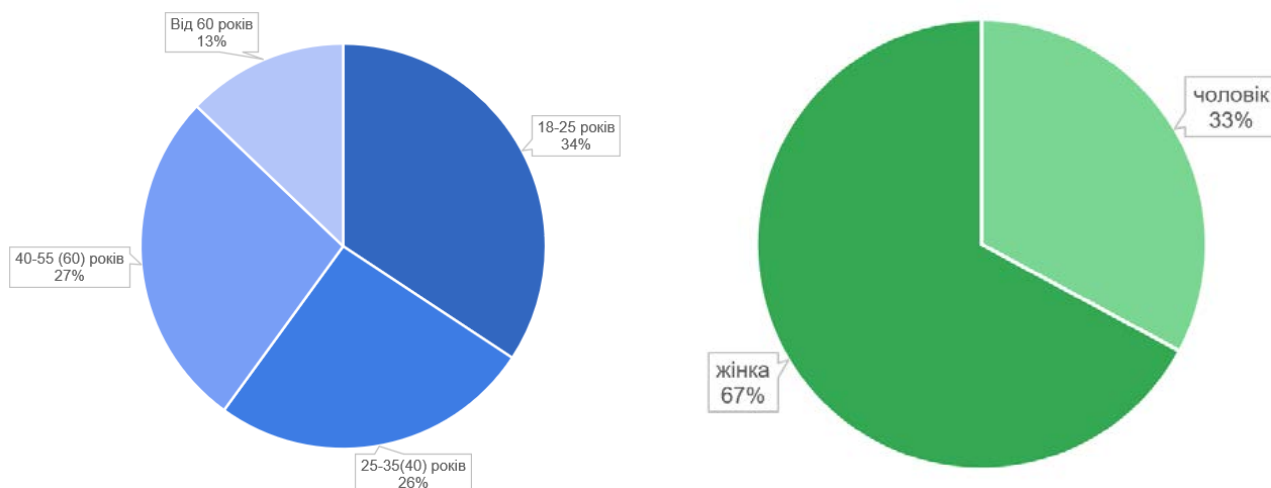


Рис. 1. Віковий (ліворуч) та статевий (праворуч) розподіл споживачів аптеки

Джерело: сформовано авторами

респондентів (рис. 2). Розглядаючи результати виконаного нами опитування, слід пам'ятати про те, що при їхньому узагальненні потрібно урахувати загальну кількість потенційних клієнтів з даним соціальним статусом. Мається на увазі те, що, наприклад, кількість потенційних клієнтів з соціальним статусом «Підприємець/Бізнесмен» в загальній масі населення є невеликою.

Рівень поінформованості споживачів про «Аптеку» є доволі неоднозначним, адже в основному клієнти дізнаються про аптеку проходячи поруч – 103 респонденти, через рекомендацію знайомих – 17 респондентів, побачивши рекламу – 13 респондентів. За рекомендацією лікаря до «Аптеки» звернулося лише 2-є клієнтів. На недоопрацювання досліджуваної мережі аптек у сфері реклами своїх послуг вказують невеликі кількості її клієнтів, які дізнаються про аптеку за допомогою сучасних інформаційних технологій. За допомогою таких інформаційних джерел про аптеку дізналося всього 7 респондентів.

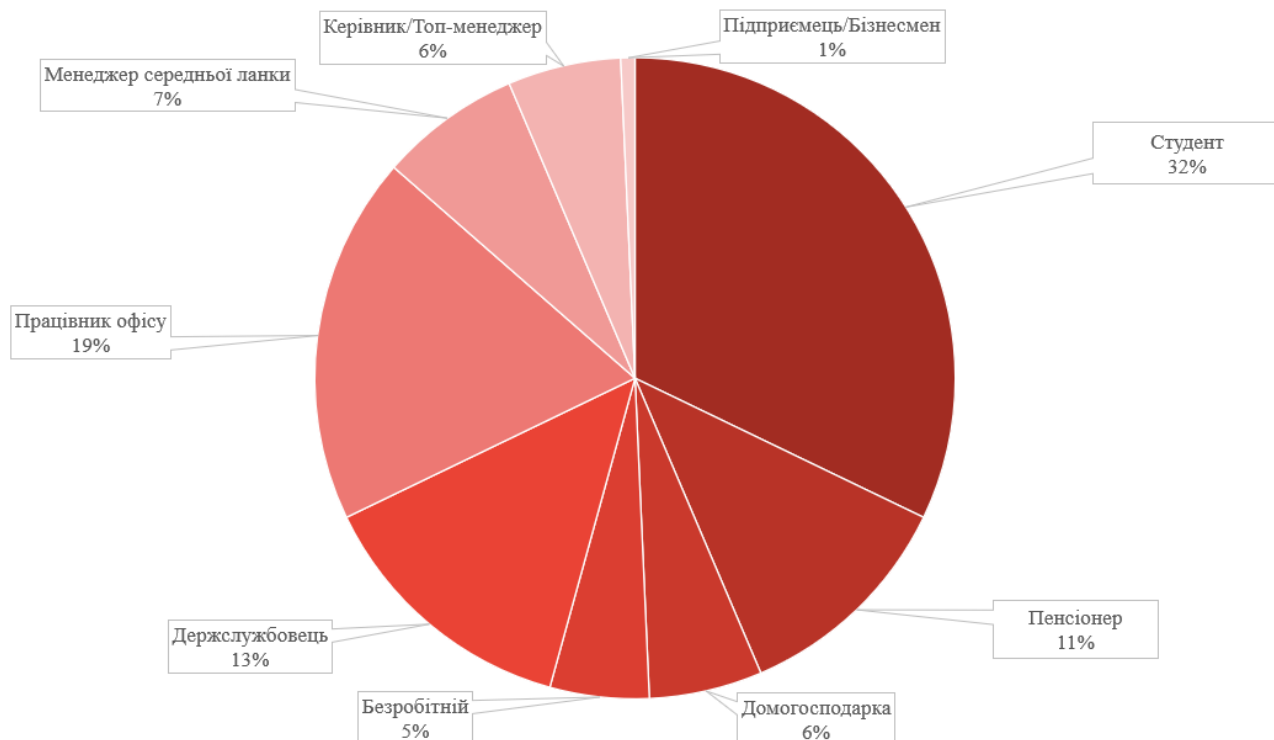


Рис. 2. Розподіл споживачів аптеки за їхнім соціальним статусом (платоспроможністю)

Джерело: сформовано авторами

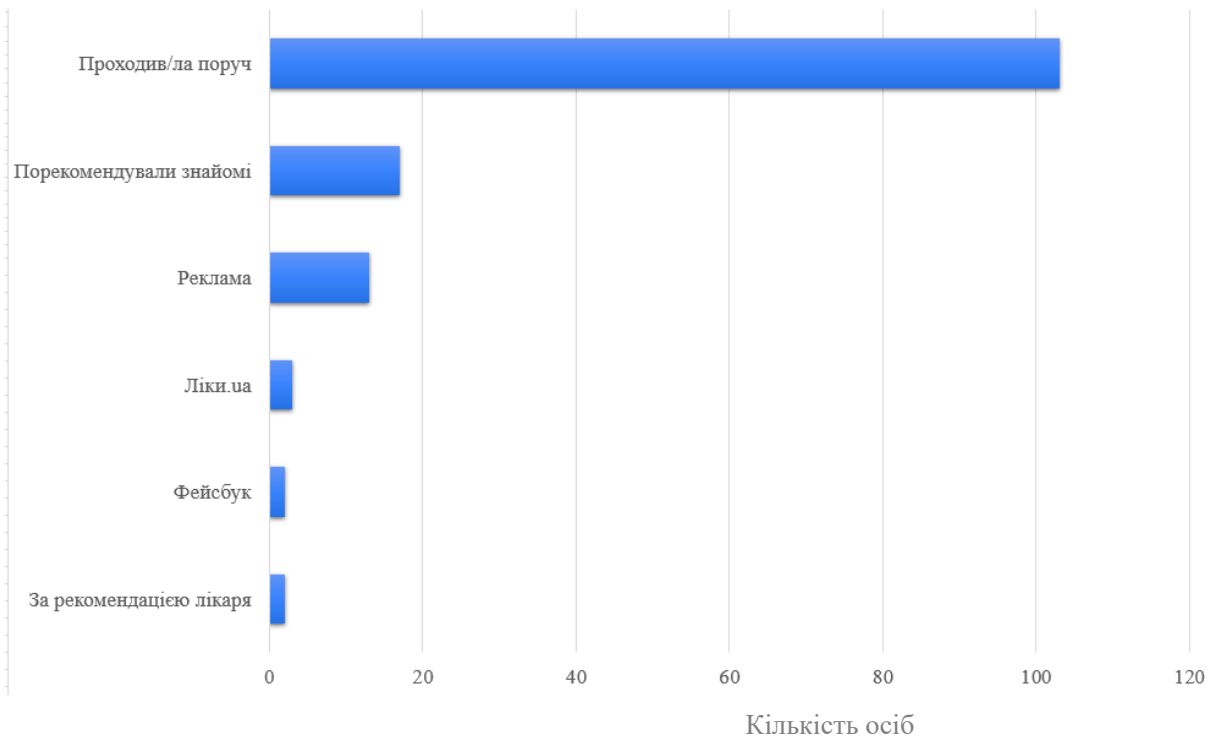


Рис. 3. Розподіл споживачів аптеки за обізнаністю про діяльність аптеки

Джерело: сформовано авторами

тів: Ліки.ua – 3 осіб, Фейсбук – 2 особи (рис. 3). В сучасних умовах розвитку в Україні інформаційного суспільства це дуже низькі показники.

Якщо говорити про тривалість користування клієнтами послугами аптеки, то 103 респонденти відповіло, що купують медикаменти в аптеці протягом року, 16 респондентів – протягом 1-3 років, 12 респондентів – протягом 3-5 років та 9 респондентів – протягом більш як 5-и років (рис. 4). Тобто більше чверті опитаних користувались послугами мережі «Аптека» більше одного року і 6,4 відсотки клієнтів – більше 5 років. Звідси можна зробити висновок, що досліджувана мережа аптек має ядро клієнтів, яких влаштовує обслуговування та інші аспекти даної аптечної мережі.

За частотою покупок лікарських засобів 58 осіб завітали в аптеку вперше, 70 осіб купують ліки кілька разів на місяць, 6 осіб – 1 раз на тиждень, 6 осіб – 2-3 рази на тиждень (рис. 5). Медикаменти за акційною пропозицією за необхідності купує 71 респондент, не більше 3-ьох разів на місяць – 22 респонденти, ніколи не купують 47 респондентів (рис. 6). Тобто більше половини клієнтів мережі «Аптека» скористались акційною пропозицією для купівлі ліків. Це вказує на ефективну акційну політику, яку впроваджує керівництво даної мережі аптек.

На запитання про якість мережі «Аптека» порівняно з іншими аптеками 46% опитуваних відповіло «Краща», 40% опитуваних – «Схожа», 13% опитуваних – «Значно краща» та 1% – «Значно гірша». Хоча майже 60% опитаних вказали на кращу, порівняно з іншими, якість цієї мережі, однак, один відсоток опитаних висловили своє невдоволення, тому керівництву потрібно звернути пильну увагу на цю ситуацію і відповідно відреагувати на неї. Щодо якості обслуговування у цій мережі, то 85 респондентів поставили оцінку 5 («Дуже задоволений»), 42 респонденти – оцінку 4 («Добре»), 12 респондентів – оцінку 3 («Середня задоволеність якістю обслуговування»), і 1 респондент – оцінку 2 («Не сподобалося»). Жоден не оцінив якість обслуговування у мережі «Аптека» оцінкою 1 («Дуже погано»).

Різноманітність асортименту в мережі «Аптека» 56 респондентів оцінило у 5 балів («Завжди є всі необхідні препарати»), 54 респонденти у 4 бали («Є майже усі необхідні препарати»), 29 респондентів – у 3 бали («Є пропозиції щодо покращення асортименту»), і 1 респондент – у 2 бали («Дуже мало потрібних препаратів»). Жоден клієнт не оцінив різноманітність асортименту у цій мережі у 1 бал («Немає потрібних препаратів»). Незважаючи на те, що більшість (майже 80%) клієнтів даної мережі оцінило різноманітність її асортименту на добре та відмінно, потрібно урахувати висловлені деким з

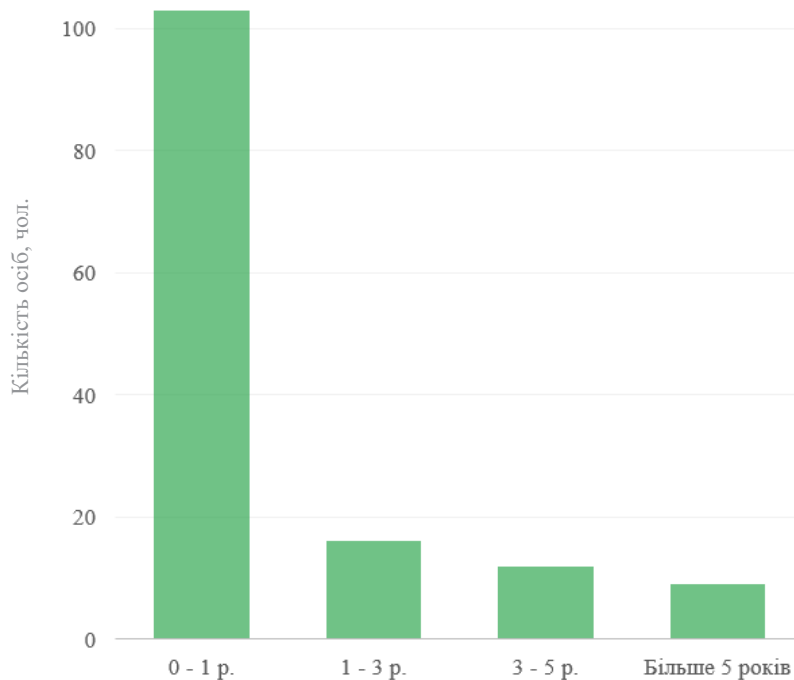


Рис. 4. Розподіл споживачів аптеки за тривалістю користування послугами аптеки

Джерело: сформовано авторами

них пропозиції по поліпшенню асортименту. Тим більше, що один з користувачів вказав на невеликий асортимент потрібних препаратів.

Слід зауважити, що відповіді респондентів на запитання анкети щодо рівня цін на медикаменти залежать від їхньої платоспроможності. Тут при оцінюванні рівня цих цін думки опитуваних розділилися: 34 особи вважає, що варто поставити 5 балів («Дуже хороші ціни, усі необхідні могу собі дозволити»), 36 осіб – 4 бали («Дуже багато акційних товарів, непогані ціни»), 48 осіб – 3 бали («Помірні

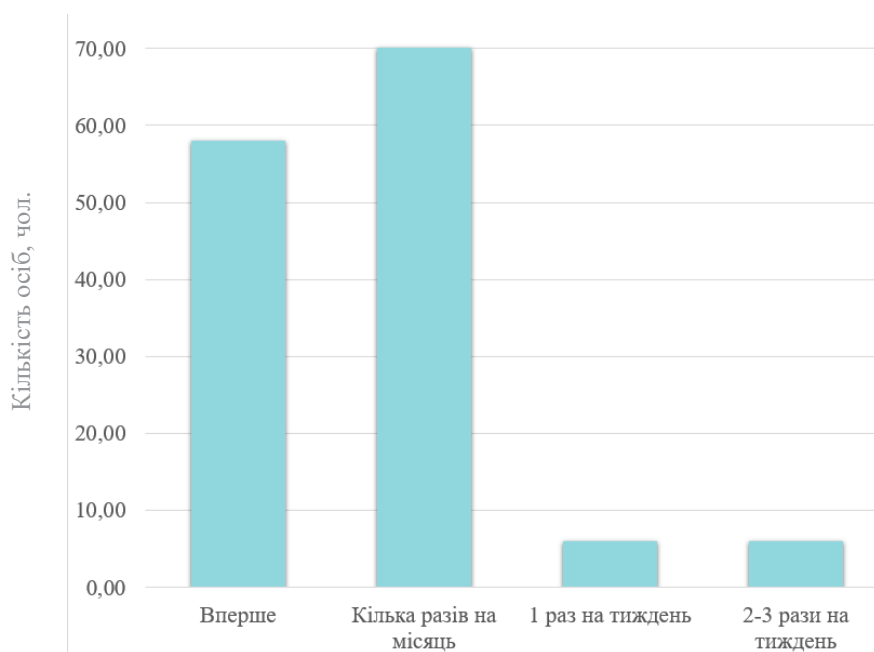


Рис. 5. Розподіл споживачів аптеки за частотою купівлі ліків

Джерело: сформовано авторами

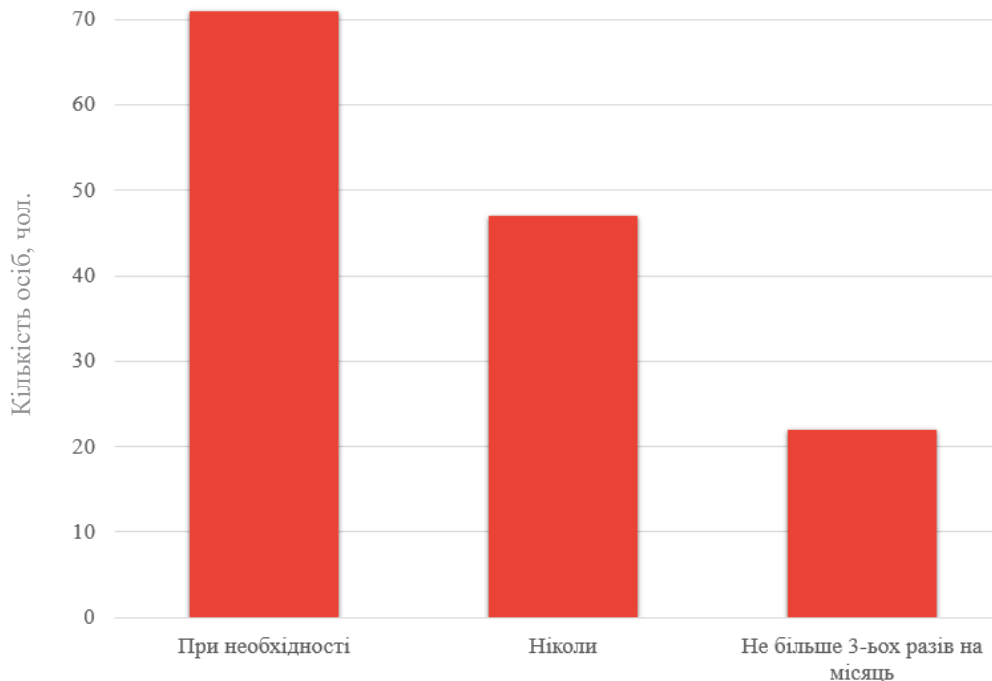


Рис. 6. Розподіл споживачів аптеки за частотою купівлі акційних ліків

Джерело: сформовано авторами

ціни»), 20 осіб – 2 бали («Не всі препарати можу собі дозволити»), та 2 особи – 1 бал («Дуже дорогі препарати, не можу собі дозволити жодних препаратів»). Очевидно, що зниження цін на ліки, збільшення номенклатури і обсягів акційних товарів позитивно вплинуть на імідж досліджуваної мережі аптек.

Оцінювання годин роботи мережі «Аптека» показало досить однозначні результати: 128 опитуваних поставило 5 балів («Повністю задоволений годинами роботи»), 9 опитуваних – 4 бали («Завжди встигаю придбати ліки»), 3 опитуваних – 3 бали («Є пропозиції щодо зміни годин роботи»). 1 бал («Зовсім не підходять години роботи аптеки») та 2 бали («Не завжди встигаю придбати ліки») в оцінюванні цієї категорії не поставив жоден з опитуваних. Це вказує на оптимальний вибір годин роботи даної мережі.

Також 122 особи (більше за 87%) радше порекомендували «Аптеку» знайомим та близьким, адже поставили від 5 до 10 балів, 18 осіб – радше не радили користуватися послугами аптеки, адже поставили від 1 до 5 балів.

Додаткові продукти, які споживачі хотіли б побачити серед головного асортименту: знеболюючі для дітей, біпростепіум, верапаміл, доларен, профедлазид, агументин, аклофор, тобрадекс, антидепресанти, амладелін та ін.

На питання про можливість покращення мережі «Аптека» респонденти в основному вказували на розширення асортименту, вчасну доставку препаратів до аптек, зниження цін на медикаменти, збільшення простору в аптеках, появу можливості безкоштовно виміряти тиск, проблеми у онлайн-замовленні ліків, відсутність програми лояльності.

Висновки. Проведене соціологічне дослідження споживачів аптекних послуг мережі «Аптека» показало досить добре ставлення до неї її клієнтів. Майже 60% опитаних вказали на кращу, порівняно з іншими, якість цієї мережі, більше 87% респондентів радше порекомендували б «Аптеку» знайомим та близьким, майже 80% клієнтів даної мережі оцінило різноманітність її асортименту на добре та відмінно. Помірковані ціни, зручний графік роботи, багато акційних товарів та інші позитивні сторони роботи цієї мережі аптек приваблюють до неї покупців. Однак, опитування виявило і деякі негативні сторони діяльності мережі «Аптека», які необхідно урахувати її акціонерам і менеджерам. Щодо подальших досліджень даної проблематики, то по-перше, можна розширити обсяг вибірки, що поліпшить точність отриманих результатів, а по-друге, для обробки отриманої в процесі опитування інформації використати сучасні математичні методи, зокрема, теорію нечітких множин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рибачук Н.В., Журко Т.О. Формування лояльності споживачів, як одного з основних чинників функціонування аптечної установи. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. 5 с. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3190> (дата звернення: 16.01.2024).
2. Півень О.П., Малий В.В., Дорохова Л.П., Рогуля О.Ю., Хренов О.М. Дослідження поведінки споживачів лікарських засобів. *Комунальне господарство міст. Серія економічна*. 2020. Том 5. Випуск 158. С. 38–45.
3. Півень О.П., Ткаченко І.В. Визначення основних складових маркетингу взаємовідносин фармацевтичних підприємств. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції, 25-27 жовтня 2018 року, Львів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 192–193.
4. Ямненко Г. Тенденції та орієнтири розвитку бренду фармацевтичних компаній в Україні. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 126–135.
5. Srđan Šapić, Milan Kocić and Katarina Radaković Creating Consumer Loyalty in the Field of Using Over-the-Counter Products. *Economic Themes*. 2019. 57(1). P. 1–20. URL: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/ethemes-2019-0001>
6. Бабічева Г.С. Вивчення споживчих переваг клієнтів аптечних підприємств в процесі дослідження лояльності. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: Щорічний збірник наукових робіт*. Матеріали VI міжнародної науково-практичної дистанційної конференції, м. Харків, 22-23 березня 2018 р.) / редкол.: В.В. Малий та ін. Харків: Нац. фармац. ун-т, 2018. 424 с
7. Півень О.П., Софронова І.В., Ткаченко І.В. Лояльність клієнтів до підприємства: основні поняття і методи оцінки. *Фармаком*. 2017. № 1. С. 51–57.

REFERENCES:

1. Rybachuk N. V., Zhurko T. O. (2014) Formuvannia loialnosti spozhyvachiv, yak odnogo z osnovnykh chynnykiv funktsionuvannia aptechnoi ustanovy [The formation of consumer loyalty as one of the main factors in the functioning of a pharmacy institution]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 7, 5 p. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3190> (accessed January 16, 2024).
2. Piven O. P., Malyy V. V., Dorokhova L. P., Rohulia O. Iu., Khrenov O. M. (2020) Doslidzhennia povedinky spozhyvachiv likarskykh zasobiv [Research on the behavior of drug users]. *Komunalne hospodarstvo mist. Seriya ekonomichna – Communal management of cities. The series is economical*, vol. 5, issue 158, pp. 38–45.
3. Piven O. P., Tkachenko I. V. (October 25-27, 2018) Vyznachennia osnovnykh skladovykh marketynhu vzaiemovidnosyn farmatsevtichnykh pidpryemstv [Determination of the main components of marketing relationships of pharmaceutical enterprises]. *Marketynh ta lohystyka v systemi menedzhmentu: tezy dopovidei XII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, pp. 192–193.
4. Yamnenko H. (2022) Tendentsii ta oriientyry rozvytku brendu farmatsevtichnykh kompanii v Ukraini [Trends and orientations of brand development of pharmaceutical companies in Ukraine]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, vol. 32, no. 1, pp. 126–135.
5. Srđan Šapić, Milan Kocić and Katarina Radaković (2019) Creating Consumer Loyalty in the Field of Using Over-the-Counter Products. *Economic Themes*, no. 57(1), pp. 1–20. Available at: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/ethemes-2019-0001>
6. Babicheva H. S. (March 22-23, 2018) Vyvchennia spozhyvchykh perevah kliientiv aptechnykh pidpryemstv v protsesi doslidzhennia loialnosti [The study of consumer preferences of customers of pharmacy enterprises in the process of loyalty research]. *Menedzhment ta marketynh u skladi suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky: Shchorichnyi zbirnyk naukovykh robіt*. Materialy VI mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi dystantsiinoi konferentsii / redkol.: V. V. Malyy ta in. Kharkiv: Nats. farmats. un-t, 424 p.
7. Piven O. P., Sofronova I. V., Tkachenko I. V. (2017) Loialnist kliientiv do pidpryemstva: osnovni poniattia i metody otsinky [Customer loyalty to the enterprise: basic concepts and assessment methods]. *Farmakom – Farmacom*, no. 1, pp. 51–57.

УДК 658.89

JEL D12, M31

Приймак Василь Іванович, доктор економічних наук, завідувач кафедри інформаційних систем у менеджменті. **Голубник Ольга Романівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційних систем у менеджменті. **Кравчук Юлія Олегівна**, студентка бакалаврату, Львівський національний університет імені Івана Франка. **Аналіз лояльності клієнтів аптечної мережі.**

Метою статті є аналіз теперішнього стану лояльності споживачів товарів і послуг фармацевтичної галузі на основі проведеного соціологічного опитування клієнтів мережі аптечних підприємств, а також вивчення факторів, що впливають на лояльність цих клієнтів. Під час проведення наукового дослідження використувалися методи анкетного опитування, індуктивного аналізу, узагальнення і системного підходу. На основі виконаного порівняльного аналізу результатів опитування клієнтів певної мережі аптек м. Львова щодо якості послуг цієї мережі, різноманітності її асортименту, рівня цін, зручності графіка роботи, пропозиції

акційних товарів та інших чинників зроблено висновок про досить добре ставлення до цієї мережі її клієнтів. Встановлено, що майже 60% опитаних вказали на кращу, порівняно з іншими, якість цієї мережі, більше 87% респондентів радше порекомендували б цю мережу знайомим та близьким, майже 80% клієнтів даної мережі оцінило різноманітність її асортименту на добре та відмінно. Помірковані ціни, зручний графік роботи, багато акційних товарів та інші позитивні сторони роботи цієї мережі аптек приваблюють до неї покупців. Також виявлено деякі негативні сторони діяльності досліджуваної мережі аптек, які необхідно урахувати її керівництву для утримання наявних і залучення нових клієнтів.

Ключові слова: анкета, лояльність споживачів, лікарські препарати, медикаменти, ліки, аптека, аптечна мережа, фармацевтична продукція.

UDK 658.89

JEL D12, M31

Vasyl Pryimak, Doctor of Economic Sciences, Head of the Information Systems in Management Department.

Olha Holubnyk, PhD in Economics, Associate Professor of Information Systems in Management Department.

Yuliia Kravchuk, Bachelor's Degree Student, Ivan Franko National University of Lviv. **Analysis of customer loyalty of the pharmacy chain.**

The work established that the research of consumer loyalty of pharmaceutical products today is necessary not only for business, but also for society as a whole, since the interaction between pharmaceutical companies and consumers is determined not only by economic, but also by social aspects. Consumers of certain goods and services, in particular customers of pharmacy enterprises, have become less active, and more picky when making their purchases. In this connection, the competition in the market of pharmaceutical goods and services is increasing. Pharmacy chains have to spend more and more energy and financial resources in the competition for the loyalty of buyers of their products. This requires pharmaceutical companies to understand the specifics of the behavior of consumers of their products, in particular, to understand how certain individuals are committed to this product and to its distribution network. In this regard, it is relevant to study the loyalty of consumers of pharmaceutical products to a certain network of pharmacies. The purpose of the article is to analyze the current state of loyalty of consumers of pharmaceutical products and services based on a sociological survey of customers of a chain of pharmacy enterprises, as well as to study the factors affecting the loyalty of these customers. During the scientific research, the methods of questionnaire survey, inductive analysis, generalization and systematic approach were used. On the basis of a comparative analysis of the results of a survey of customers of a certain chain of pharmacies in Lviv regarding the quality of services of this chain, the diversity of its assortment, the level of prices, the convenience of the work schedule, the offer of promotional products and other factors, it was concluded that the attitude of this chain of its customers is quite good. It was found that almost 60% of the respondents pointed to the better quality of this chain compared to others, more than 87% of respondents would rather recommend this chain to friends and relatives, almost 80% of the customers of this chain rated the variety of its assortment as good or excellent. Moderate prices, convenient working hours, many promotional products and other positive aspects of the work of this chain of pharmacies attract customers to it. Some negative aspects of the activity of the researched pharmacy network were also revealed, which must be taken into account by its management in order to retain existing and attract new customers.

Key words: questionnaire, consumer loyalty, medicinal products, medicines, drugs, pharmacy, pharmacy chain, pharmaceutical products.

АНАЛІЗ РИНКУ ВЗУТТЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ВЗУТТЯ

Стецик Юрій Михайлович*, аспірант
Львівський-торговельно економічний університет

*ORCID 0000-0002-4407-105X

© Стецик Ю.М., 2024

*Стаття отримана редакцією 19.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 19.01.2024*

Вступ. Аналіз результатів досліджень ринку взуття та матеріалів для його виробництва дозволяє стверджувати, що стосовно значних масштабів (країна, регіон, тощо) цей напрям наукових досліджень став можливим і стрімко набув актуальності лише в останні десятиліття – приблизно з 1960-х рр. Наприклад, в Україні про важливість аналізу місця, часу, кількості і масштабів наукових публікацій про дослідження ринку взуття та матеріалів для його виробництва наголошували вчені – дослідники взуття В. Коновал, М. Кушнір, В. Нестеров; у Польщі – Зд. Кошуба та ін. [1–4].

Відомо, що у XXI столітті споживання природних ресурсів зростає із швидкістю значно вищою, ніж швидкість, яка необхідна для їх відновлення. Зокрема, останні дослідження стверджують, що зараз планеті необхідно 1 рік 7 місяців, щоб відновити всі природні ресурси, які були спожиті за 1 рік [5]. Слід відзначити, що за результатами аналізу сучасної динаміки видобутку та споживання природних ресурсів побутує думка, що до 2030 року щорічне споживання природних ресурсів зросте приблизно до 100 млрд т [6]. Крім того, слід відзначити, що світова індустрія моди постійно стикається з проблемами залишку вуглецевого сліду та іншими проблемами виробництва товарів легкої промисловості, зокрема взуття та матеріалів для його виробництва [7].

Товарознавчі підходи до аналізу сучасного стану ринку взуття та матеріалів для його виготовлення підтверджують [8], що зі статистичних даних про гардероб взуття сучасного споживача можна створити систему науково вагомих і практично значимих висновків для описання стану, проблем і перспектив ринку товарів легкої промисловості, зокрема взуттєвих [9].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У вітчизняних закладах вищої освіти технологічного і торговельного профілю проблеми ринку взуття досліджували у наукових школах професорів Л. Байдакової, С. Гаркавенко, І. Дудли, Е. Касьяна, В. Коновала, В. Либи, О. Мокроусової, Н. Омельченко, Б. Семака-старшого та ін. У Польщі найвагоміші публікації, присвячені аналізу Польського і Європейського ринку виробів зі шкіри належать дослідникам А. Bednarska, R. Gajewski, M. Jabłońska, B. Rajchel-Chyla, B. Woźniak та ін.

Метою дослідження є здійснення аналізу світового та регіонального ринків індустрії моди (товарів та виробів легкої промисловості), зокрема взуття та матеріалів для його виробництва, а саме встановлення місця та ролі стійкого та екологічно чистого взуття.

Основний матеріал і результати. Відомо, індустрія моди (в Україні – легка промисловість, до якої за міжнародною класифікацією виробничих галузей відносять: тканини та вироби з них; одяг і хутро; шкіряні вироби та взуття) – це сфера, яка постійно вдосконалюється та розвивається, поєднуючи у своїй продукції (товарах та виробих) естетичні та функціональні властивості. Зокрема, з кожним сезоном на ринку товарів та виробів легкої промисловості з'являються нові тренди (тенденції у моді), які формують індивідуальний стиль у споживачів. Як наслідок зростає попит на одяг, взуття тощо. Наприклад, у 2022 році світовий ринок взуття оцінювався в 409,5 млрд \$, а за прогнозами окремих експертів до 2032 року даний ринок має досягти 725,1 млрд \$ [10–12].

Інші джерела публікують прогнози, що обсяг ринку взуття зросте від 390,10 млрд \$ у 2023 році до 503,83 млрд \$ до 2028 року із середньорічним зростанням 5,25% протягом прогнозованого періоду (2023–2028 роки) [13].

Основними чинниками, що спричинили зростання обсягу світового ринку взуття є:

– зростаючий попит на модне, але зручне взуття для всіх статево-вікових груп споживачів. Відомо, що у провідних зарубіжних країнах накопичено багатий досвід розвитку спорту, реалізації програм за участю великої кількості населення та культурно-оздоровчих заходів з метою організації дозвілля та поліпшення здоров'я населення всіх соціальних груп. Як наслідок, рушійною силою збільшення обсягів ринку взуття стало зростання виробництва одягу та взуття для активного відпочинку та спортивного взуття (взуття для занять футболом, баскетболом, гри у гольф тощо), що пояснюється експоненційними інвестиціями урядів і світових організацій з метою просування спортивних ліг, збільшення витрат на рекламу взуттєвих брендів, тощо.

За даними невідомого державного органу, що підпорядковується Міністерству культури, ЗМІ та спорту Sports England, в Англії протягом 2021–2022 рр. принаймні двічі на місяць приблизно 5896,8 споживачів брали участь у бігу, 4842,6 – у тренажерному залі, а 2012,3 брали участь у футболі та інших фізичних навантаженнях. Варто відзначити, що вище згадані види спорту вимагають не тільки певної кількості фізичної підготовки, але й спортивного спорядження, зокрема спеціального взуття, яке захищає стопи (ноги), забезпечує комфорт та навіть підсилює якість виконання певних фізичних вправ під час занять відповідним видом спорту. Як наслідок, у споживача виникає потреба більш, ніж однієї пари спеціального взуття, призначеного для певного виду спорту, що в свою чергу призводить до збільшення обсягів продажів означеного товару на ринку.

Крім того, спортивні події світового масштабу, що проводяться періодично (Олімпійські ігри, Ігри Співдружності, Азійські ігри, Кубок світу з крикету, Суперкубок і Чемпіонат світу з футболу, тощо) також підвищують попит як серед спортсменів, так і серед осіб, які не займаються спортом. Наприклад, у березні 2022 року провідний виробник спортивного одягу та взуття Puma співпрацювала з Lega Serie A., як наслідок Puma стала технічним партнером футбольної ліги.

За результатами аналізу ринку модної індустрії проведеного міжнародною консалтинговою компанією McKinsey & Company та виданням The Business of Fashion можна зробити висновки, що індустрія моди досить потужно відновилася після пандемії, а дохід світової індустрії моди у 2021 році зріс на 21% порівняно з аналогічним періодом 2020 року та продовжував зростати в першій половині 2022 року, при цьому дохід зріс на 13% [14]. Проте, протягом 2023 року спостерігалось сповільнення темпів росту доходу від світової індустрії моди, що пов'язане також із енергетичною кризою в Європі, зростанням інфляції та кризою вартості життя.

Модна індустрія, частиною якої є взуттєва промисловість – це великий бізнес, тому очікується, що світовий ринок взуття для активного відпочинку до 2025 року становитиме понад 95 млрд \$, що як наслідок, також спричинить попит на екологічно та соціально стійке взуття (рис. 1).

Слід відзначити, що окрему нішу на світовому ринку виробів модної індустрії займає екологічно орієнтоване взуття, де прогнозується, що середній річний темп зростання (CAGR) становитиме 6% з 2023 року по 2033 рік і досягне до 17,18 млрд \$ в 2033 році [15; 16].

За результатами опитування Certilogo (Служба інтернет-комерції в Мілані, Італія) можна стверджувати, що понад 70% споживачів стурбовані екологічністю товарів та виробів модної індустрії, які вони купують. В свою чергу дослідження глобальної стратегічної консалтингової фірми Simon Kucher Consultants, яка має свої представництва в 30 країнах, показало, що 1 з 3 споживачів готовий витратити в середньому на 25% більше на екологічно чисті продукти модної індустрії. Прогнозовану динаміку росту виробництва екологічно чистого взуття (побутового/спортивного) зображено на рис. 2.

За результатами аналізу наведеного вище, спостерігається зростання використання екологічних матеріалів і споживання екологічно орієнтованих брендів (виробників) взуття, які базують свою діяльність на принципах циркулярної економіки. Зокрема, виробники взуття знаходять інноваційні способи виробництва екологічних продуктів відповідно до вимог споживачів. Зокрема, багато провідних виробників взуття таких як Nike, Adidas, сприяють створенню більшою мірою автоматизованих виробничих процесів, а саме зниження вартості робочої сили та відходів. Наприклад, цифрова революція дозволяє виготовляти взуття не тільки з високоякісних матеріалів, але й використовувати, наприклад 3-D принтери, що дає можливість створення одного і того ж виду взуття в різних стилях, аспектах і кольорах.

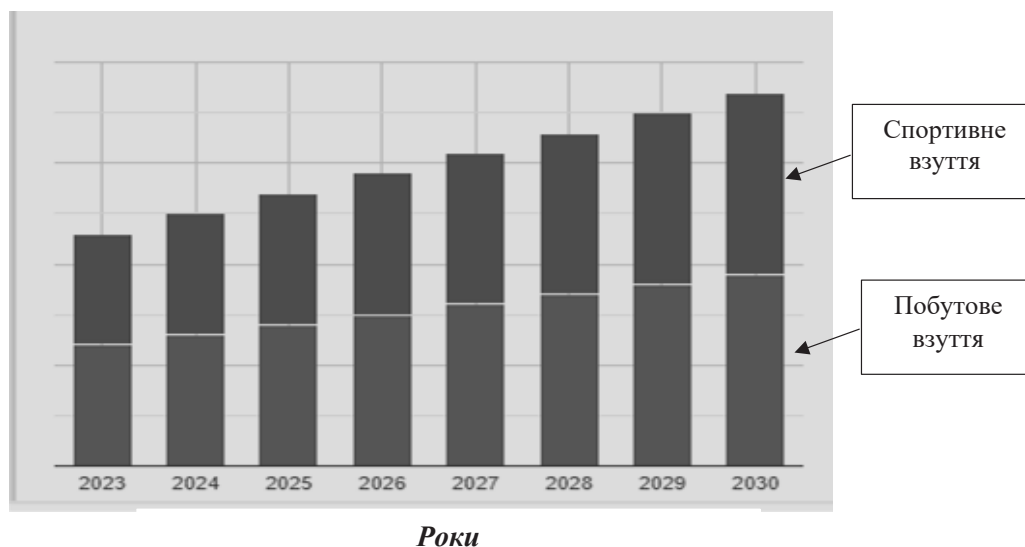


Рис. 1. Прогнозована динаміка зростання ринку стійкого взуття протягом 2023–2030 років (побутове/спортивне)

Джерело: Інтернет

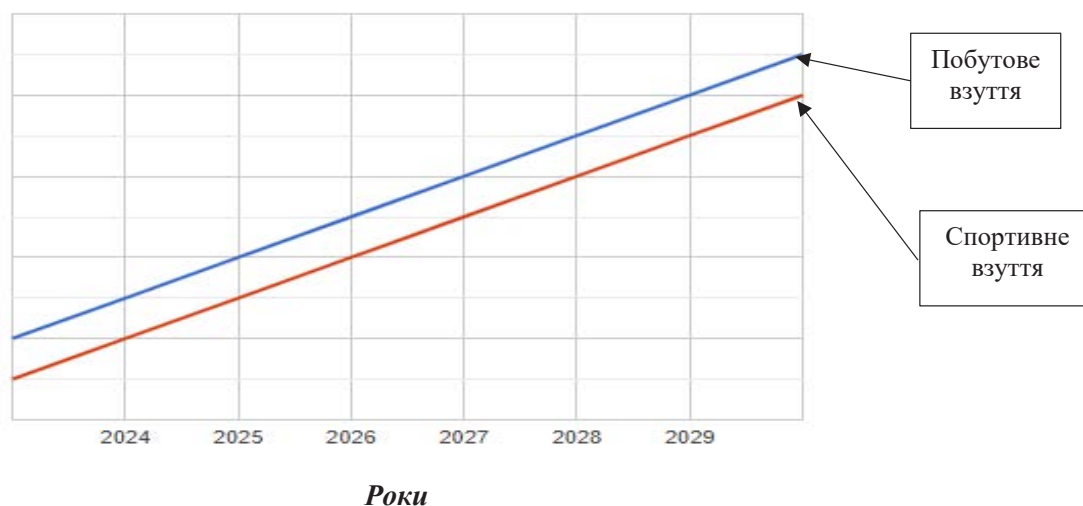


Рис. 2. Прогнозована динаміка зростання ринку екологічно чистого взуття протягом 2024–2029 років (побутове/спортивне)

Джерело: Інтернет

За результатами останніх досліджень, можна стверджувати, що в середньому щорічно викидається близько 300 млн пар взуття. В свою чергу, для повного розкладання цього взуття необхідно 30-40 років. Дана ситуація також обґрунтовує своєчасність сучасної діяльності індустрії моди, зокрема взуттєвого виробництва, яке базується на принципах циркулярної економіки, а саме: збільшення використання перероблених, екологічно чистих, біологічних компонентів у взутті, шляхом використання нових методів створення взуття, нового дизайну та, навіть, упаковки. Як приклад, провідні виробники взуття азійсько-тихоокеанського регіону (АРАС), завдяки фінансуванню екологічних заходів у Бангладеші, Індії та В'єтнамі, які орієнтовані на стійкий розвиток, зокрема «Fashion for Good» (глобальна ініціатива, спрямована на надихання до змін та стимулювання колективного руху, щоб зробити моду силою добра), намагаються здійснити фундаментальні зміни у всьому логістичному ланцюгу модної індустрії. Стосовно європейського регіону, то слід відзначити, що Європейська Комісія запустила Європейський конкурс соціальних інновацій 2020 року, метою якого було покращення екологічного сліду моди.

Ключовим фактором збільшення обсягів виробництва стійкого та екологічно чистого взуття є зростання свідомості споживачів, зокрема їх обізнаність про вплив на навколишнє середовище та їх прагнення до експлуатації взуття, виготовленого з екологічно чистих матеріалів, наприклад: органічної бавовни, переробленого пластику, рослинних альтернатив натуральній шкірі тощо. Як наслідок, провідні фірми-виробники у взуттєвому секторі модної індустрії, які дотримуються принципів сталого розвитку, не лише роблять акцент у своєму виробництві на екологічно чистому взуттєвому виробництві, що часто в свою чергу забезпечує зменшення споживання води та енергії, але й залучають нове коло свідомих споживачів. Таким чином, спостерігається підвищення стійкої співпраці між відомими брендами модної індустрії та екологічними стартапами, що в свою чергу стимулює розвиток інновацій та їх доступність.

В цілому, слід відзначити, що за даними World Footwear у 2022 році на азійсько-тихоокеанський регіон припало приблизно 87,4% світового виробництва взуття, що відображає значну концентрацію взуттєвої промисловості в регіоні і пояснюється наявністю дешевої робочої сили та дешевої сировини, що забезпечує виготовлення взуття за нижчою вартістю для оптової торгівлі [13].

В цілому, чинники формування ринку взуття можна умовно поділити так:

1. Екологічні чинники ринку взуття:

– обізнаність споживачів, попит – зростання рівня обізнаності споживачів про негативний вплив, зокрема виробництва, на навколишнє середовище, спричиняє підвищення попиту на екологічно чисті та етичні товари, зокрема взуття – виготовленого з екологічно чистих матеріалів, екологічними методами та шляхом етичних трудових практик;

– урядові розпорядження та ініціативи – зростання кількості нормативних документів, які посилюють та забезпечують стійкі та екологічно чисті практики у модній індустрії, зокрема спонукає виробників використовувати більш екологічні методи взуттєвого виробництва – зменшення вуглецевого сліду та використання стійких матеріалів.

2. Стійкі обмеження на ринку:

– високі виробничі витрати – оскільки, екологічно чисте взуття передбачає використання високоякісних екологічно чистих матеріалів та етичних трудових практик, спостерігається збільшення витрат на виробництво, що в свою чергу може спричинити для виробників проблему цінової конкуренції – екологічно чисте взуття за вищою ціною;

– лімітована доступність екологічно чистих матеріалів, еко-інновацій – обмежена доступність екологічно чистих матеріалів, які окрім екологічності у виробі, забезпечують функціональні та естетичні вимоги до нього.

Основні фактори впливу на світову динаміку стійкого ринку взуття умовно можна поділити на дві групи (рис. 3).

За результатами аналізу глобального ринку взуття, варто відзначити, що на сучасному етапі в сегменті екологічно чистого взуття домінуючим є побутове взуття. Однак, в той же час, найбільш зростаючим сегментом ринку є екологічно чисте спортивне взуття. Зокрема, світовий ринок екологічного взуття переживає зміну стереотипу, коли екологічність стає ключовим фактором у прийнятті споживачами рішень про покупку взуття.

За результатами останніх досліджень, домінуючим регіоном у світовому ринку екологічно чистого взуття є азійсько-тихоокеанський, а регіоном, який розвивається найшвидше є Європа. Домінантну ознаку азійсько-тихоокеанського регіону в даному сегменті можна пояснити зростаючим середнім класом населення, зростанням обізнаності споживачів про проблеми забруднення навколишнього середовища, наявністю потужної виробничої бази та акценту на сталих практиках у логістичному ланцюгу. Зокрема Китай та Індія здійснюють вагомий внесок у збільшення виробництва екологічно чистого взуття.

Наприклад, у серпні 2022 року індійська компанія Solecraft, яка виготовляє екологічно чисте взуття, презентувала першу пару екологічного взуття, яке має покращені гігієнічні властивості, а саме антибактеріальні, які в свою чергу забезпечують стійкість взуттєвих матеріалів до впливу поту. Матеріали для даного взуття попередньо піддають вугільному просоченню, з використанням японського бамбукового вугілля, матеріалу преміум класу виготовленого із вовни австралійського меринуса та переробленої кавової гущі. Слід відзначити, що прикладів таких еко інновацій у взуттєвій промисловості є значно більше.

Компанією Allied Market Research було проведено опитування осіб причетних до взуттєвої промисловості стосовно перспективи модної індустрії, а саме наступного великого тренду у взутті (питання

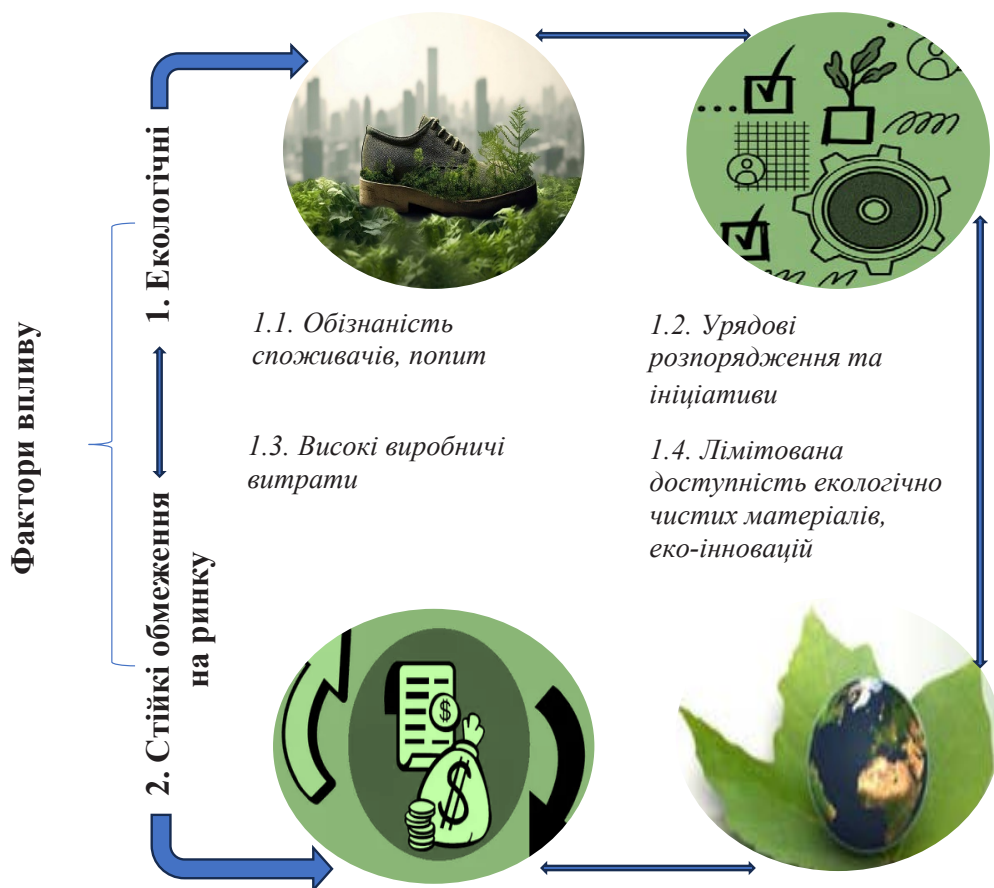


Рис. 3. Фактори впливу на світову динаміку стійкого ринку взуття

було таким: «Яка, на Вашу думку, наступна велика тенденція у взутті?») із таким запропонованими варіантами відповіді:

- стійкі матеріали та дизайн (прокладаючи шлях до стійкої моди);
- розумне взуття з інтегрованими технологіями (розвиток розумного взуття);
- ретро-стилі (відродження ретро взуття);
- щось абсолютно несподіване (вивільнення безмежної творчості).

За результатами даного опитування отримано такі відповіді:

– 37% респондентів надали значну перевагу екологічним матеріалам та дизайну у взутті, що означає рух взуттєвого виробництва в напрямку свідомого споживання без шкоди для стилю та зручності. Зокрема, інноваційні перероблені матеріали, екологічно чисті виробничі процеси – шлях до зменшення вуглецевого сліду у взуттєвому виробництві та просування етичних практик виробництва;

– Більшість голосів – 40% респондентів надало перевагу розвитку розумного взуття – зростаючий інтерес до технологічно інтегрованого розумного взуття. Даний напрямок у взутті забезпечує поєднання моди та функціональності, демонструючи інтеграцію провідних технологій;

– 13% респондентів виявили своє захоплення ретро-стилем у взутті, який підкреслює циклічний характер моди і є ностальгічною даниною культовим силуетам, матеріалам та кольорам, що часто спостерігається у споживачів з елементами вінтажного шарму;

– 11% респондентів очікують на революційні моделі у взутті, підтримуючи інновації та майбутнє, у якому нетрадиційні матеріали, авангардний дизайн та новаторські технології порушують статус-кво у взуттєвій промисловості.

Аналіз результатів опитування обґрунтовує різноманітні перспективи у взуттєвій промисловості, створюючи потенційні траєкторії, які очікують в майбутньому. Зокрема, завдяки стійким матеріалам та дизайну, технологічно інтегрованому розумному взутті, ретро-стилям та несподіваним інноваціям, які змагаються за увагу, взуттєва промисловість стоїть на порозі великої трансформації з врахуванням принципів економіки замкнутого циклу.

Висновки. Отже, за останні чотири роки попит на взуття зріс у багато разів, особливо в розвинених країнах Північної Америки та Європи, включаючи, але не обмежуючись, США, Канаду, Великобританію та Німеччину. Таким чином, у найближчий період очікується зростання виробництва взуття в усьому світі. За результатами аналізу світового та регіонального ринків взуття встановлено місце та роль стійкого та екологічно чистого взуття на даній арені та обґрунтовано перспективу теоретичних та експериментальних досліджень еко-інновацій та етичних практик виробництва, що базуються на принципах циркулярної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коновал В.П. Взуттєва справа в Європі та світі не вмирає, але продовжує хворіти. *Легка промисловість*. 1998. № 4. С. 50–51.
2. Кушнір М.К. Кафедри товарознавства непродовольчих товарів – 55 років. *Вісник Львівської комерційної академії. (Серія товарознавча)*. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2002. Вип. 5. С. 205–214.
3. Gawrońska A., Cygański R.: Analiza sytuacji finansowej przemysłu skórzanego w Polsce w latach 2000–2005.
4. Overshoot. «Past Earth Overshoot Days» Earth Overshoot Day. URL: <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/>
5. Bleischwitz R., Welfens P., and Zhang Z. Sustainable Growth and Resource Productivity Economic and Global Policy Issues (ed. Bleischwitz), 01.01.2009.
6. Cheah L., Ciceri N.D., Olivetti E., Matsumura S., Forterre D., Roth R., Kirchain R. Manufacturing-focused emissions reductions in footwear production. *J. Clean. Prod.* 2013. No. 44. P. 18–29.
7. Przyjemska L. Perspektywy rozwoju i zagrożenia dla krajowego i europejskiego przemysłu obuwniczego i skórzanego w czasach globalizacji – rozdział w monografii *Obuwie Bezpieczeństwo Funkcjonalność*, Kraków, 2012.
8. Кушнір М.К. Методологічні основи системного підходу як методу товарознавства. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2002. 28 с.
9. Беднарчук М.С. Товарознавчі аспекти формування національного ринку взуття : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. 476 с.
10. Global footwear market – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/4571/global-footwear-market/#topicOverview>
11. Footwear Sole Material Market Destine to Experience Substantial Growth of USD 36,041.66 Million by 2029, Size, Share, Trends, Key Drivers, Growth and Opportunity Analysis. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/12/13/2573106/0/en/Footwear-Sole-Material-Market-Destine-to-Experience-Substantial-Growth-of-USD-36-041-66-Million-by-2029-Size-Share-Trends-Key-Drivers-Growth-and-Opportunity-Analysis.html>
12. Vegan Leather Market. URL: <https://www.vantagemarketresearch.com/industry-report/vegan-leather-market-2052>
13. Footwear Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2024–2029) Source. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/footwear-market>
14. The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
15. Sustainable Footwear Market Snapshot (2023 to 2033). URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/sustainable-footwear-market>
16. Worthington B. Footwear industry facts: Stark facts about shoe production. *Ecothes*. 2022.

REFERENCES:

1. Konoval V. P. (1998) Vzuttieva sprava v Yevropi ta sviti ne vmyraie, ale prodovzhuie khvority. *Lehka promyslovist*, no. 4, pp. 50–51.
2. Kushnir M. K. (2002) Kafedri tovaroznavstva neprodovolchych tovariv – 55 rokiv. *Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii. (Serii tovaroznavcha)*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi komertsiinoi akademii, vol. 5, pp. 205–214.
3. Gawrońska A., Cygański R. Analiza sytuacji finansowej przemysłu skórzanego w Polsce w latach 2000–2005.
4. Overshoot. «Past Earth Overshoot Days» Earth Overshoot Day. Available at: <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/>
5. Bleischwitz R., Welfens P., and Zhang Z. Sustainable Growth and Resource Productivity Economic and Global Policy Issues (ed. Bleischwitz), 01.01.2009.
6. Cheah L., Ciceri N. D., Olivetti E., Matsumura S., Forterre D., Roth R., Kirchain R. (2013) Manufacturing-focused emissions reductions in footwear production. *J. Clean. Prod.*, no. 44, pp. 18–29.
7. Przyjemska L. (2012) Perspektywy rozwoju i zagrożenia dla krajowego i europejskiego przemysłu obuwniczego i skórzanego w czasach globalizacji – rozdział w monografii *Obuwie Bezpieczeństwo Funkcjonalność*, Kraków.
8. Kushnir M. K. (2002) *Metodolohichni osnovy systemnoho pidkhodu yak metodu tovaroznavstva*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi komertsiinoi akademii, 28 p.
9. Bednarchuk M. S. (2009) *Tovaroznavchi aspekty formuvannia natsionalnoho rynku vzuttia*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi komertsiinoi akademii, 476 p.
10. Global footwear market – statistics & facts. Available at: <https://www.statista.com/topics/4571/global-footwear-market/#topicOverview>

11. Footwear Sole Material Market Destine to Experience Substantial Growth of USD 36,041.66 Million by 2029, Size, Share, Trends, Key Drivers, Growth and Opportunity Analysis. Available at: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/12/13/2573106/0/en/Footwear-Sole-Material-Market-Destine-to-Experience-Substantial-Growth-of-USD-36-041-66-Million-by-2029-Size-Share-Trends-Key-Drivers-Growth-and-Opportunity-Analysis.html>

12. Vegan Leather Market. Available at: <https://www.vantagemarketresearch.com/industry-report/vegan-leather-market-2052>

13. Footwear Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2024–2029) Source. Available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/footwear-market>

14. The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

15. Sustainable Footwear Market Snapshot (2023 to 2033). Available at: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/sustainable-footwear-market>

16. Worthington B. (2022) Footwear industry facts: Stark facts about shoe production. Ecothes.

УДК 620.2:685.34+339.13

JEL F14, L60

Стецик Юрій Михайлович, аспірант, Львівський-торговельно економічний університет. **Аналіз ринку взуття та його вплив на управління асортиментом та якістю взуття.**

У статті розглянуто сучасний стан світового та регіонального ринку взуття та матеріалів для його виробництва. Підтверджено, що шляхом використання товарознавчих підходів до аналізу сучасного стану ринку взуття та матеріалів для його виготовлення підтверджують, що зі статистичних даних про гардероб взуття сучасного споживача можна створити систему науково вагомих і практично значимих висновків для описання стану, проблем і перспектив ринку взуттєвих товарів. Обґрунтовано доцільність встановлення місця та ролі стійкого та екологічно чистого взуття на сучасних світовому та регіональному ринку означеного товару. Подано основні чинники, що спричинили збільшення обсягу світового ринку взуття. Проаналізовано сучасний стан ринку взуття за регіональним поділом та призначенням взуття (спортивне/побутове). Обґрунтовано стрімкі темпи зростання виробництва спортивного взуття. Доведено провідну роль стійкого та екологічно чистого взуття та матеріалів для його виробництва у формуванні сучасного асортименту та якості означеного товару. Запропоновано класифікацію основних чинників, які спричинюють споживчі пропозиції та попит стійкого та екологічно чистого взуття. Подано, на основі аналізу проведеного соціологічного дослідження, основні перспективні напрямки у взуттєвому виробництві.

Ключові слова: взуття, ринок, асортимент, управління якістю, інновації, споживні властивості, циркулярна економіка.

UDC 620.2:685.34+339.13

JEL F14, L60

Yuriy Stetsyk, Graduate Student, Lviv University of Trade and Economics. **Analysis of the footwear market and its impact on footwear assortment and quality management.**

The article examines the current state of the global and regional footwear market and materials for its production. It is confirmed that using commodity science approaches to the analysis of the current state of the shoe market and materials for its manufacture, it is confirmed that a system of scientifically sound and practically significant conclusions can be created from statistical data on the shoe wardrobe of a modern consumer to describe the state, problems and prospects of the shoe market. The expediency of establishing the place and role of sustainable and environmentally friendly footwear on the modern world and regional market of the specified product is substantiated. The main factors that caused the increase in the volume of the global footwear market are presented. The current state of the footwear market by regional division and purpose of footwear (sports/household) is analyzed. The rapid growth rate of the production of sports shoes is substantiated. According to the results of the analysis of the global footwear market, it has been proven that at the current stage in the segment of ecologically clean footwear, household footwear is dominant. However, at the same time, the most growing segment of the market is environmentally friendly sports shoes. In particular, the global market of ecological shoes is experiencing a change in the stereotype, when environmental friendliness becomes a key factor in consumer decision-making about buying shoes. According to the results of recent studies, it has been confirmed that the dominant region in the world market of environmentally friendly shoes is the Asia-Pacific, and the region that develops the fastest is Europe. The leading role of sustainable and environmentally friendly footwear and materials for its production in shaping the modern range and quality of the specified product has been proven. A classification of the main factors that cause consumer supply and demand for sustainable and environmentally friendly footwear is proposed. Based on the analysis of the conducted sociological research, the main promising directions in shoe production are presented.

Key words: shoes, market, assortment, quality management, innovations, consumer properties, circular economy.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Суворова Ірина Миколаївна*, кандидат економічних наук, доцент
Гречковська Анастасія Ігорівна, студентка
Кордяк Марія Олександрівна, студентка
Національний авіаційний університет

*ORCID 0009-0009-3271-6242

© Суворова І.М., 2024
© Гречковська А.І., 2024
© Кордяк М.О., 2024

*Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 15.01.2024*

Вступ. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, ефективне управління логістичними бізнес-процесами є важливим фактором успіху для підприємств. Проблема полягає в тому, що багато компаній зіштовхуються з викликами в оптимізації своїх логістичних операцій, що негативно впливає на їх загальну продуктивність та конкурентоспроможність. Основними факторами є неефективне планування, управління запасами, транспортні затримки та високі витрати на логістику.

Ці проблеми збільшуються через відсутність інтеграції між різними ланками логістичного ланцюга, що веде до зайвих затримок і збільшення витрат. Крім того, недостатня увага до впровадження новітніх технологій і інновацій в логістичні бізнес-процеси обмежує можливості підприємств щодо підвищення ефективності та зниження витрат. Через зростання вимог клієнтів та необхідності забезпечення високого рівня сервісу, вирішення цих проблем стає головним завданням для сучасних підприємств.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку теоретичних та методичних засад, щодо дослідження проблем управління бізнес-процесами на підприємствах, такі вчені, як: Багацький В.О., Новіков С.М., Кавура О.В., Шеремет С.В. та ін. Проте, на сьогодні, практично не існує наукових робіт, пов'язаних саме з аналізом проблем управління логістичними бізнес-процесами на підприємствах, тому проблема, яка розглядається є надзвичайно актуальною і потребує подальшого вивчення.

Мета статті полягає у виявленні та розробці ефективних підходів до управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах з акцентом на використання автоматизації та новітніх технологій. Стаття зосереджується на вирішенні актуальних проблем, пов'язаних з неефективним плануванням, управлінням запасами, транспортними затримками, та високими витратами на логістику, що впливають на продуктивність та конкурентоспроможність сучасних підприємств. Використовуючи детальний аналіз сучасного стану логістичних процесів, в статті пропонуються практичні рекомендації для оптимізації бізнес-процесів через інтеграцію інноваційних технологій та автоматизації, що сприятиме підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Основний матеріал і результати. Зростання значення логістики в усіх галузях господарської діяльності сприяє формуванню різних бізнес-процесів на підприємствах. У широкому розумінні управління бізнес-процесами отримало назву «логістичний менеджмент». Це поняття трактують по-різному в залежності від напрямку роботи та спеціалізації підприємства. Сучасна система логістичного менеджменту являє собою комплекс організаційних заходів, які формують функціональну структуру діяльності компанії у таких напрямках як виробництво, маркетинг, логістика, фінанси, інвестиції, інформаційне та кадрове забезпечення, де кожен із підрозділів пов'язаний один з одним єдиною ціллю та притримується спільної стратегії.

Ефективне логістичне управління є основою для успішного розвитку ланцюгів постачання. Особливістю є те, що для нього застосовуються традиційні принципи логістики, які за довгу історію існування з стрімким розвитком технологій не змінилися: доставка необхідної продукції в правильній кількості у відповідній якості у встановлений час у необхідне місце конкретному споживачеві з оптимальними витратами. Логістичний менеджмент являється інструментом для оптимального розподілу ресурсів і таким чином забезпечує інтеграцію інформаційних потоків з інструментами управління, обробкою матеріалів, виробництвом, пакуванням, матеріально технічним забезпеченням, транспортуванням, складуванням, та страхуванням [1].

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних задач, результатом виконання яких є надання товару або послуги клієнту. Поняття також може визначатися як набір активностей, які будуть вважатися виконаними за умови досягнення поставленої мети. Будь-який бізнес-процес повинен включати перелік вхідних даних та один вихідний результат [2].

Будь-який процес вимагає ряду дій для досягнення поставленої мети. Основними компонентами розвитку логістичного бізнес-процесу є наступні:

- розробка стратегії;
- моделювання ланцюга постачань;
- управління ефективністю процесів [3].

Сюди ж варто віднести бізнес-процеси якості, а саме моніторинг за якістю [3]. В загальному вигляді представимо класифікацію бізнес-процесів в табл. 1 які в результаті й формують систему логістичного менеджменту [3].

Таким чином, класифікації бізнес-процесів на підприємстві (табл. 1) показує, що кожна складова логістичного управління відповідає певному етапу ланцюга постачань і передбачає виконання тих чи інших операцій для досягнення поставленої мети і задоволення потреб споживачів.

Бізнес-процес – це не тільки управління, а й планування і контроль над виконаними операціями. Адже кожен із представлених бізнес-процесів містить велику кількість операцій, і від результату кожної залежить чи буде досягнута мета.

Вітчизняна логістика в умовах ринкової економіки знаходиться на стадії формування. Стрімко зростаючий інтерес до логістичних технологій обумовлений потенційними можливостями підвищення ефективності функціонування матеріало-провідних систем, які функціонують з використанням логістичного управління.

Таблиця 1

Класифікація бізнес-процесів на підприємстві

Класифікація бізнес-процесів на підприємстві				
	Розвиток	Якість	Підтримка	Фінанси
Ресурси	Управління ресурсами	Технічне обслуговування	Підтримка управління ресурсами	Ведення обліку витрат на ресурси
Постачання	Розробка стратегій і планування	Управління ефективністю	Підтримка управління постачанням	Ведення обліку витрат на постачання
Продукція	Управління продуктами/ сервісом	Управління якістю	Підтримка управління продукцією	Ціноутворення
Клієнти	Формування пропозицій	Управління обслуговуванням клієнтів	Підтримка взаємовідносин з клієнтами	Управління розрахунками

Джерело: складено авторами

Використання логістики дозволяє суттєво скоротити часовий інтервал між придбанням сировини та напівфабрикатів, постачанням готового продукту споживачу, сприяє різкому скороченню витрат на зберігання і транспортування вантажів, прискорює процес отримання інформації, підвищує рівень сервісу.

В динамічному і конкурентному ринковому середовищі на перший план виходять логістичні принципи управління матеріальними потоками, які дозволяють оптимізувати їх параметри і тим самим мінімізувати витрати на організацію [4].

Актуальні проблеми у сфері логістичного управління часто пов’язані з тим, як підприємства організовують доставку товарів від самого початку і до кінцевого споживача. Однією з головних проблем

є забезпечення безперебійної роботи всієї логістичної системи, що включає доставку, складування та управління запасами. Забезпечення безперебійної роботи підприємства є необхідним і ця функція покладена на відділ постачання. Ці служби не беруть безпосередньої участі в транспортно-логістичному процесі, але мають бути врахованими як сервіси ТЛС підприємства [5].

Досить часто сучасні підприємства стикаються з високими витратами на транспортування та складські операції, що вимагає пошуку способів оптимізації витрат. Інша важлива проблема – це вибір між швидкістю доставки та її вартістю. Підприємствам потрібно знайти баланс, щоб задовольнити потреби клієнтів, не витрачаючи на це занадто багато ресурсів.

Технологічні зміни також створюють виклики для логістичного управління. Впровадження новітніх технологій може вимагати значних інвестицій, але без них підприємство ризикує залишитися позаду конкурентів. Проблема інтеграції різних елементів логістичної системи, таких як інформаційні технології, транспортування та складське господарство, залишається актуальною. Багато підприємств стикаються з проблемами у відстеженні товарів у реальному часі, що ускладнює контроль за логістичними процесами. Крім того, зростаючі вимоги до екологічності та сталого розвитку змушують сучасні підприємства переглядати свої логістичні стратегії.

Управління ризиками стає все більш важливим, оскільки будь-які збої в логістичному ланцюгу можуть призвести до серйозних збитків. Тому підприємствам необхідно постійно аналізувати потенційні ризики та розробляти плани їх мінімізації. Ще однією проблемою є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів в умовах зростаючої конкуренції. Підприємства повинні не тільки швидко доставляти товари, але й гарантувати їх якість і своєчасність. Також, знаходження та утримання кваліфікованого персоналу для управління логістичними процесами є вагомим проблемою, оскільки від компетентності працівників залежить ефективність всієї логістичної системи.

Персонал підприємства є ключовим елементом будь-якої соціально-економічної системи. Його кваліфікація і досвід формують умови, активізують, координують і забезпечують не тільки процеси управління, а і процеси перетворення ресурсів у результати та процеси трансформації в транспортно-логістичній системі [5].

Для досягнення найкращих показників у вдосконаленні логістичних процедур важливо застосувати сучасні інформаційні системи. Використання передових технологій допомагає автоматизувати різноманітні задачі, забезпечуючи високу точність і оперативність у обробці даних. Наприклад, застосування автоматизованої системи управління складом (WMS) може значно підвищити точність і швидкість виконання замовлень, мінімізувати помилки і оптимізувати використання ресурсів. Системи управління ланцюгами поставок (SCM) є потужним інструментом для інтеграції різних елементів логістичного ланцюга, забезпечують оперативний обмін інформацією, а також дозволяють ефективно планувати та керувати всіма процесами. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) відіграють важливу роль в автоматизації комплексного управління ресурсами, включно з управлінням запасами, виробництвом, замовленнями та фінансами. Також впровадження системи управління транспортними потоками (TMS) сприяє вдосконаленню планування маршрутів, враховуючи різні чинники, як-от стан доріг, рух трафіку, витрати на паливо, що дозволяє знижувати час доставки, оптимізувати використання транспорту та зменшити витрати на перевезення [6].

На основі аналізу логістичних бізнес-процесів та їх оптимізації ми запропонували шляхи підвищення діяльності сучасних підприємства (рис.1), а саме:

1. Використання інформаційних систем і технологій. Застосування програмного забезпечення, інформаційних систем, і аналітичних інструментів важливе для автоматизації операцій, збору, аналізу великих масивів даних. Це підвищує точність прогнозування, знижує ймовірність помилок, та допомагає у прийнятті важливих рішень для покращення логістичних операцій. Вдосконалення управління складом через ефективне керування запасами, оптимізацію використання складських просторів, та впровадження систем контролю запасів може значно підвищити продуктивність логістичних процесів [6].

2. Удосконалення складського управління. Автоматизація складських операцій та використання систем швидкого вибору товарів сприяють зменшенню помилок та збільшенню продуктивності при обробці замовлень.

3. Оптимізація транспортування. Оптимізація процесів транспортування, включаючи аналіз транспортних потоків та ефективну маршрутизацію, може скоротити час та витрати на доставку. Використання технологій слідкування за вантажем сприяє забезпеченню якісного обслуговування клієнтів та своєчасної доставки товарів.

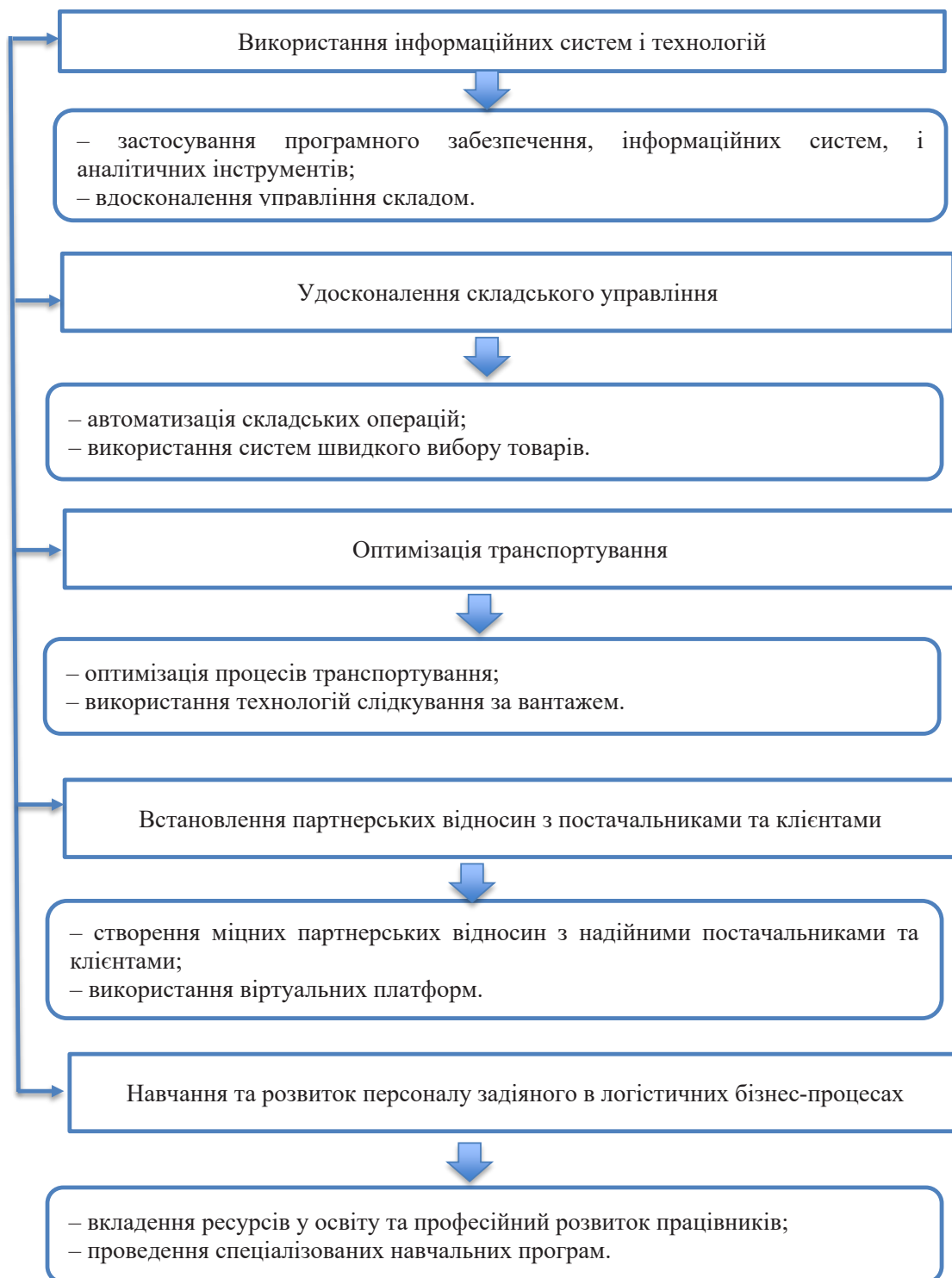


Рис. 1. Шляхи підвищення діяльності підприємства на основі аналізу логістичних бізнес-процесів

4. Встановлення партнерських відносин з постачальниками та клієнтами. Створення міцних партнерських відносин з надійними постачальниками та клієнтами може забезпечити стабільність поставок і знизити ризики затримок. Використання віртуальних платформ сприяє легкому обміну інформацією та ефективному спілкуванню з партнерами [7].

5. Навчання та розвиток персоналу задіяного в логістичних бізнес-процесах. Для ефективною оптимізації логістичних операцій необхідні відповідні знання та вміння у сфері управління постачанням. Вкладення ресурсів у освіту та професійний розвиток працівників забезпечить організації команду

високоосвічених фахівців, які зможуть застосовувати передові методики та ефективно обслуговувати сучасні технологічні рішення. Проведення спеціалізованих навчальних програм, курсів та семінарів у галузі логістики та керування ланцюгами постачань сприятиме поглибленню професійних знань та підвищенню кваліфікації співробітників.

Реалізація запропонованих заходів та вдосконалення процедур у сфері логістики дозволить компанії значно підвищити продуктивність своєї ділової активності. Удосконалення управління поставками, складом та процесами доставки сприятиме зниженню операційних витрат, зменшенню часових затрат на доставку, поліпшенню обслуговування споживачів та зміцненню позицій компанії на ринку.

Висновки. Удосконалення логістичних операцій впливає на продуктивність бізнесу. Це надає компаніям можливість скорочувати експлуатаційні витрати, покращувати сервіс для споживачів, збільшувати ефективність доставки продукції та зміцнювати свої позиції на ринку. Ключові аспекти оптимізації логістичних процесів включають планування, координацію, управління запасами, транспортування та управління поверненням товарів. Прогрес у технологіях та інноваціях, а також зменшення шкідливого впливу на довкілля надають додаткові переваги для оптимізації логістичних операцій.

Однак, для досягнення успіху в оптимізації логістичних процесів необхідний комплексний підхід, що включає регулярний аналіз та вдосконалення. Компанії мають бути відкритими до впровадження нових технологій, інвестувати у навчання персоналу та мати в розпорядженні необхідні ресурси для ефективного проведення оптимізаційних заходів. Водночас, враховуючи постійні зміни ринкових умов, компаніям потрібно залишатися гнучкими та готовими до модернізації своїх логістичних процесів, щоб забезпечити довгостроковий успіх.

Таким чином, покращення ефективності діяльності підприємств, через зміну логістичних операцій залишається пріоритетним завданням для більшості компаній, особливо у контексті безперервної конкуренції та швидких змін на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. URL: <https://www.project manager.com/blog/logistics-management-101>
2. Business Process Definition. URL: <https://www.appian.com/bpm/definitionof-a-business-process/>
3. Що таке бізнес-процес. URL: <https://interconsulting.org.ua/chto-takoebiznes-protsess/>
4. Пересветов Ю.В. Управління матеріальними ресурсами. Логістичні принципи : підручник для вузів ж.-д. транспорту. 128 с.
5. Прокопенко О.П. Логістика : підручник. Київ : Видавничий дім «Інститут економіки та підприємництва», 2021. 166 с.
6. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies (3rd ed.). McGraw-Hill.
7. Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacharia, Z.G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*. Vol. 22(2).

REFERENCES:

1. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. Available at: <https://www.project manager.com/blog/logistics-management-101>
2. Business Process Definition. Available at: <https://www.appian.com/bpm/definitionof-a-business-process/>
3. What is a business process. Available at: <https://interconsulting.org.ua/chto-takoebiznes-protsess/>
4. Peresvetov Y. V. *Management of material resources. Logistics principles: textbook for universities of railway transport*. 128 p.
5. Prokopenko O. P. (2021) *Logistics: a textbook*. Kyiv: Publishing house "Institute of Economics and Entrep.reneurship", 166 p.
6. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies (3rd ed.). McGraw-Hill.
7. Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, vol. 22(2).

УДК 656.073:338.3

JEL H21, R41

Суворова Ірина Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент. **Гречковська Анастасія Ігорівна**, студентка. **Кордяк Марія Олександрівна**, студентка, Національний авіаційний університет. **Актуальні проблеми управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах.**

В статті розглянуто проблематику ефективного управління логістичними бізнес-процесами як ключового аспекту підвищення конкурентоспроможності та продуктивності підприємств в сучасних умовах. Автори акцентують увагу на важливості інтеграції різних ланок логістичного ланцюга, необхідності впровадження новітніх технологій та інновацій для оптимізації логістичних операцій. Особлива увага приділяється аналізу проблем, з якими зіштовхуються підприємства: неефективне планування, управління запасами, транспортні затримки та високі логістичні витрати. Автори наголошують на потребі застосування комплексного підходу до вирішення цих проблем, зокрема через автоматизацію, покращення управління складом, оптимізацію транспортування, встановлення партнерських відносин з постачальниками та клієнтами, а також навчання та розвиток персоналу. Стаття містить практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичного управління на основі використання сучасних інформаційних технологій та інноваційних рішень.

Ключові слова: логістичне управління, бізнес-процеси, логістичний ланцюг, оптимізація, новітні технології, автоматизація, складське господарство, управління запасами, транспортування, ефективність, конкурентоспроможність.

UDC 656.073:338.3

JEL H21, R41

Iryna Suvorova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. **Anastasiia Hrechkovska**, Student. **Mariia Kordiak**, Student, National Aviation University. **Current issues of logistics business process management at modern enterprises.**

The article deals with the issues of effective management of logistics business processes as a key aspect of increasing the competitiveness and productivity of enterprises in modern conditions. The authors emphasize the importance of integrating various links of the logistics chain, the need to introduce the latest technologies and innovations to optimize logistics operations. Particular attention is paid to the analysis of the problems faced by enterprises: inefficient planning, inventory management, transportation delays and high logistics costs. The authors emphasize the need for an integrated approach to solving these problems, in particular through automation, improved warehouse management, transportation optimization, establishing partnerships with suppliers and customers, as well as staff training and development. The article contains practical recommendations for improving the efficiency of logistics management through the use of modern information technologies and innovative solutions. One crucial aspect often overlooked is the significance of sustainability in logistics operations. With growing environmental concerns and regulatory pressures, enterprises must prioritize eco-friendly practices throughout their supply chains. This entails reducing carbon emissions through optimized route planning, embracing alternative fuels and transportation modes, and promoting waste reduction and recycling initiatives. By aligning logistics strategies with sustainability goals, companies can not only mitigate environmental impact but also enhance brand reputation and attract eco-conscious consumers. In conclusion, addressing the multifaceted challenges of logistics business process management requires a holistic approach that integrates technological innovation, sustainability principles, and strategic collaboration. By embracing change, fostering a culture of continuous improvement, and leveraging data-driven insights, enterprises can navigate the complexities of modern logistics landscape and drive sustainable growth and competitive advantage in the global marketplace.

Key words: logistics management, business processes, logistics chain, optimization, latest technologies, automation, warehouse management, inventory management, transportation, efficiency, competitiveness.

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT FACTORS OF THE PASSENGER AIR TRANSPORT MARKET IN THE TOURISM SECTOR

Olena Sushchenko*, Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Professor at the Department of Tourism
Oleksii Pohuda**, Postgraduate student
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

*ORCID 0000-0002-2645-8015

**ORCID 0009-0004-9778-7045

© Sushchenko O., 2024

© Pohuda O., 2024

Стаття отримана редакцією 18.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 18.01.2024

Introduction. Travel and tourism in 2023 has become particularly relevant and in high demand around the world. The pent-up demand caused by long-term travel restrictions due to the COVID-19 pandemic has led to a sharp increase in visits from various countries, reaching almost 90% of the level of international tourism in 2019. The recovery of the tourism sector can be very important for countries and cities that are particularly dependent on tourism, which can further contribute to economic recovery. It is important to note that the impact of the recovery in demand depends on many factors, including the global pandemic situation, economic and political conditions. Businesses and industry players need to be ready to adapt to change and adopt strategies that take account of changing market conditions. As the pandemic has affected different regions differently, there may be a shift in tourist travel patterns in the future as people choose destinations with lower health and safety risks. In addition to the factors mentioned above, the demand for air transport may affect its prices, as well as the prices of fuel and raw materials, the cost of which has increased due to the war in Ukraine. In 9 months of 2023, passenger air transport reached 88.5% of the level of 2019 [1], which indicates the existing demand, which, according to forecast data, will grow significantly – in 2024 it will reach 9.4 billion passengers [2]. Therefore, the analysis of the development of the passenger air transport market is of particular importance, taking into account both global factors of influence, such as the pandemic, the war in Ukraine, and local factors related to the activities of representatives of the aviation industry, regulatory policy and the level of safety.

Analysis of recent research and publications. The problems of passenger air transport research are reflected in the scientific works of leading foreign and domestic scientists, who study both the theoretical foundations of the development of the aviation industry [3; 4; 5], and also various aspects of the aviation industry – the use of airspace as a component of the aviation industry [6], the state and performance indicators of the aviation industry of Ukraine [7], the development of the aviation industry in conditions of global challenges [8], the business activity of passenger air transport [9], competition issues [10; 11; 12]. In the work of Lee H. et al [13], a study of the demand for passenger air transport from the perspective of the effects of the COVID-19 pandemic is carried out, where the authors focus on the limitation of supply and the drop in demand and forecast the development of the market based on the simulation of different scenarios. Eric Eduardo de Almeida and Oliveira A. [14] consider research into flight speed important for passenger air transport, where its importance has been demonstrated using econometric tools, as well as determinants such as aircraft age, airport occupancy and fuel costs. At the same time, the reports of the leading international organisations dealing with air transport issues, including passenger issues – the International Air Transport Association (IATA), the International Civil Aviation Organisation (ICAO), the European Organisation for the Safety of Air Navigation (Eurocontrol) – are of great importance to the scientific community. The European Aviation Safety Agency (EASA) and organisa-

tions dealing with various components of the aviation industry – the International Telecommunication Union (ITU) on telecommunications standardisation, including various aspects of aviation communications, the International Union of Railways (UIC), the European Consumer Organisation (BEUC), etc.

Objectives of the article. Since the issues of the development of the air transport market in modern conditions are becoming particularly relevant, especially in the field of passenger air transport, the purpose of the article is to study the factors of the development of passenger air transport in the field of tourism, taking into account the current state and possible trends.

In the course of the study, the following scientific methods were used: literature review (analysis of available scientific publications and literature to obtain information on the research questions), analysis (to understand the depth of the study and understand its structure and properties), synthesis (to combine various elements), and grouping (to form a comprehensive approach to assessing passenger air transport based on common characteristics).

The main material of the study. In 2023, the tourism sector showed a steady recovery trend. Many countries also saw an increase in tourist spending, in particular, in Italy by 16% compared to the level of outbound tourist spending in 2019, the United States by 13%, and Germany by 11% [15]. International tourist arrivals in most regions of the world did not reach the level of 2019, with only the Middle East showing a 22% increase (Figure 1).

Along with the recovery of tourism, the aviation industry has also begun an active recovery after the onset of the pandemic and the introduction of sanctions and travel restrictions. In recent years, this industry has been characterised by positive changes, where in 2022 the most popular destinations in the field of air transport will be China, the USA and India, where, according to forecast data, global air passenger traffic will reach 2.6 billion passengers [16].

According to global OAG data [17], the busiest routes in 2023 were Kuala Lumpur – Singapore Changi (4.9 million seats), Cairo – Jeddah (4.8 million seats), Hong Kong – Taipei (4.6 million seats), Seoul Incheon – Osaka Kansai (4.2 million seats), Seoul Incheon – Tokyo Narita (4.15 million seats), and before the 2019 pandemic, a significant share of the routes popular in 2023 did not belong to this group.

Along with the positive developments, it is worth paying attention to the level of losses in global passenger traffic (Figure 2).

Looking at the dynamics of the projected decline in world passenger traffic, it can be seen that in 2024 it will almost reach the level of 2019 (94%) and in 2027 it will range from 114% (pessimistic forecast) to 131% (optimistic forecast). Obviously, the growth of air passenger traffic will depend on a large number of factors, some of which are predictable and some of which are not. However, with the help of econometric tools, as emphasised by foreign researchers [14], it is possible to approximate the forecast data as realistically as possible.

According to the ACI World [2023] analysis, the largest share of passenger traffic in the regional distribution in 2023 will be in the Asia-Pacific region (34% of world traffic), where this trend will be observed in 2024 – 35%. Furthermore, the highest growth rates in 2024 (compared to 2019 levels) will be observed in Africa (10.6% growth) and Latin America (10.5%).

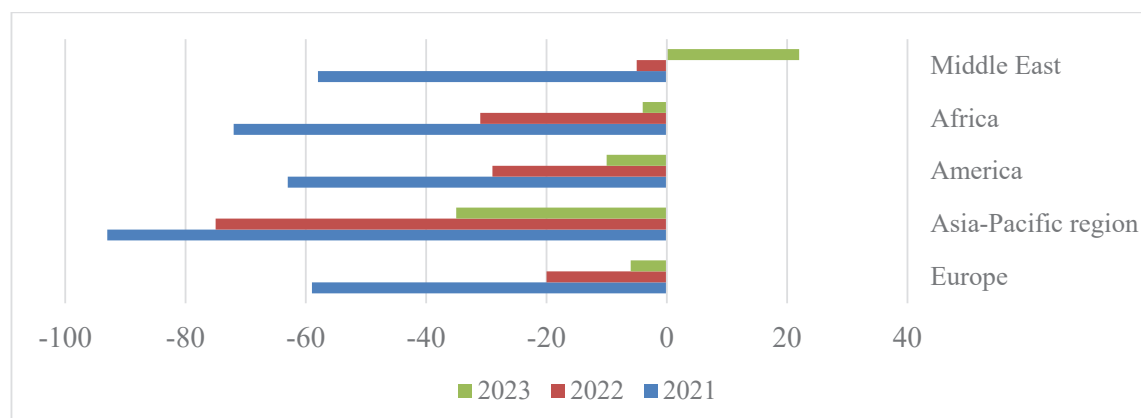


Figure 1. Dynamics of international tourist arrivals by regions of the world, % compared to 2019

Source: compiled on the basis of data from [15]

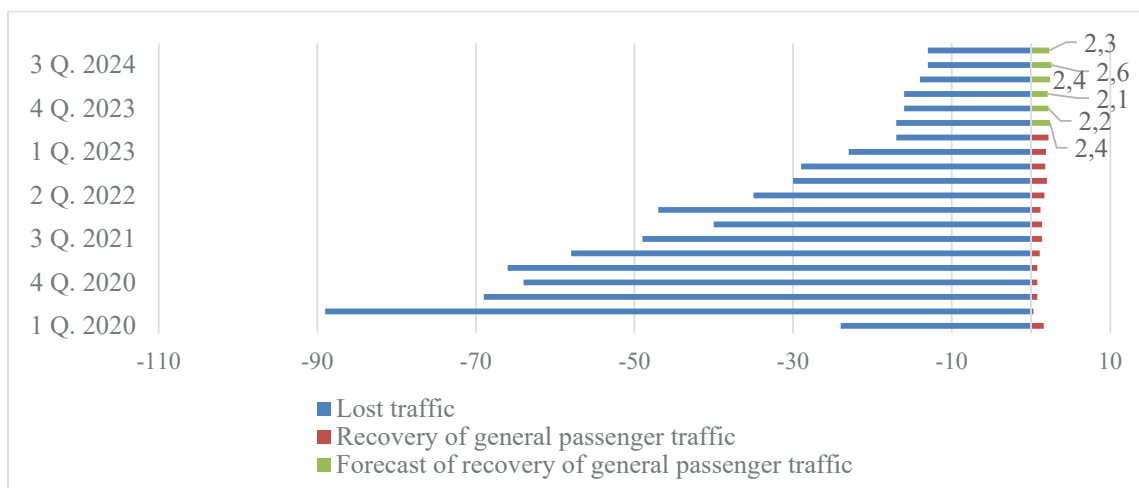


Figure 2. Dynamics of the level of losses and recovery of global passenger traffic, %

Source: compiled on the basis of data from [2]

Increased demand for travel and tourism meant that infrastructure was not ready for the strong growth in 2023, as evidenced by the fact that flights in Europe, a popular tourist destination, were delayed by 400% with an average delay time of more than 19 minutes [18].

When discussing passenger traffic in Ukraine, it's important to note that the country's airspace is closed due to the outbreak of war and no flight programmes are in operation. At the same time, border cities and their respective airports are reporting an increase in demand. In Poland, for example, the number of passengers rose by 30% in the first nine months of 2023 compared to 2022, and the country's 15 airports handled 40.4 million passengers. The most significant growth was recorded by Rzeszów Airport, which is geographically closest to Ukraine, with an increase of 50% in 9 months of 2023 [19].

Looking at passenger air transport in Ukraine before the start of the war, the main indicators for 2011–2022 are shown in the Table 1. As can be seen from the above data, the increase in the number of passengers using the services of airlines occurred gradually in 2015–2019, where global events such as the pandemic led to a decrease in the number of international tourists in 2020 by 65.8%, domestic – by 56%. The cancellation of quarantine restrictions and the opening of borders led to an increase in international tourist demand in 2021 by more than 100%, and domestic demand by 42.3%. When estimating the number of passengers in 2022, the period from 1 January to 23 February was taken into account. 2022 and, accordingly, this affected the volume of passengers.

Table 1

Dynamics of the number of passengers carried by domestic transport, thousand people

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Number of international passengers	6328,5	6820,9	6900,3	5828,6	5679,6	7475,3	9614,9	11450,5	12547,1	4287,7	8622,3	886,2
Number of domestic passengers	1176,3	1285,4	1210,1	646,6	624,7	802,5	941,4	1082,9	1158,6	509,8	725,8	95,3
Total passengers	7504,8	8106,3	8110,4	6475,2	6304,3	8277,8	10556,3	12533,4	13705,7	4797,5	9348,1	981,5

Source: compiled on the basis of data from [20]

In other words, local and global events have a significant impact on passenger air travel, so it is important to conduct an in-depth analysis of the factors that affect both tourist flows and correlated passenger flows. Forecasting the development of the passenger air transport market in the tourism sector is a complex task, as it is influenced by many factors, such as economic, political, technological and socio-cultural changes.

Analysis of the development of the passenger air transport market includes an assessment of various aspects affecting this industry. In particular, it is important to consider the following factors when making such an assessment:

- Total market volume and dynamics;
- competition between airlines;
- technological innovations;
- passenger demand and preferences;
- impact of global and local events;
- regulation and legislation;
- sustainability and environmental aspects;
- digital technologies and online platforms.

Analysing these aspects will help to understand trends and identify opportunities and challenges for the development of the passenger air transport market. In today's conditions, it is important to respond quickly to changes in the external environment, where the transformation processes of digitalisation are particularly important for the aviation industry. In particular, digital technologies are transforming the way reservations are made, the way passengers are served and the way the airline industry as a whole operates. Digital technologies allow passengers to easily compare prices, schedules and services of different airlines, and to obtain information on the cost of tickets, including ancillary costs, enabling them to make more informed decisions. Airlines can use digital technologies to effectively manage resources, schedules and infrastructure, use analytics tools to collect and analyse passenger data to provide personalised services and offers, create loyalty programmes and reward passengers for their spending.

Conclusions. The passenger air transport market has been characterised by positive changes over the past two years due to the lifting of quarantine restrictions worldwide and the effect of pent-up demand. According to various forecasts, starting from 2024, the number of passengers using airline services will exceed the pre-pandemic level and will grow annually, just as global tourist flows will grow in general. At the same time, local events, such as the war in Ukraine, have a negative impact not only on the country where the war is taking place, but also on neighbouring countries and others for which security and defence issues are extremely important. Other factors, such as innovative technologies, online platforms, and passenger demand, which dynamically responds to changes in both the external and internal environment, also play an important role in the development of the passenger air transport market. Hence, in further research, it is important to focus on the economic impact of these factors on the passenger air transport market.

REFERENCES:

1. IATA (2023) Passenger Demand Recovery Continues in August. Available at: <https://www.iata.org/en/press-room/2023-releases/2023-10-04-01>
2. Airport Council International (2023) Global passenger traffic expected to recover by 2024 and reach 9.4 billion passengers. Available at: <https://aci.aero/2023/09/27/global-passenger-traffic-expected-to-recover-by-2024-and-reach-9-4-billion-passengers>
3. Abysova M., Shorina T., Chenbai N. & Skyba I. (2021) Aviation industry management: objective and subjective risks. *E3S Web of Conferences*, vol. 258. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125802001>
4. Vasigh B., Fleming K. & Tacker T. (2018) *Introduction to air transport economics: from theory to applications*. Routledge.
5. Nashinets-Naumova A. Yu. (2013) Pravove rehuliuвання informatsiinoi bezpeky v tsyvilnii aviatsii: mizhnarodno-pravovyi aspekt [Legal regulation of information security in civil aviation: international legal aspect]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of NTUU "KPI". Politology. Sociology. Right*, vol. 3 (19), pp. 150–160. (in Ukrainian)
6. Yermolenko-Knyazeva L. S. & Vykhrystiuk M. S. (June 23-24, 2022) Vykorystannia povitrianoho prostoru Ukrainy yak skladova haluzi aviatsii [Use of the air space of Ukraine as a component of the aviation industry]. *Modernizatsiia vitchyznianoї pravovoi systemy v umovakh svitovoi intehratsii: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kropyvnytskyi: LA NAU*. (in Ukrainian)
7. Petryk V. L. (2020) Analiz stanu svitovoho rynku tsyvilnoi aviatsii ta prohnoz yoho rozvytku v umovakh nestabilnoho popytu na aviaperevezennia [Analysis of the state of the world civil aviation market and the forecast of its development in conditions of unstable demand for air transportation]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 3 (506), pp. 112–119. (in Ukrainian)
8. Prushkivska E., Prushkivskyi V. & Koptev O. (2023) Tendentsii rozvytku aviatsiinoi promyslovosti v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Development trends of the aviation industry in conditions of global challenges]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, no. 15(30), 14 p. (in Ukrainian)

9. Mykhalchenko O. (2023) Dilova aktyvnist pasazhyrskykh aviakompanii Ukrainy ta shliakhy zrostantia yikh instytutsionalnoi konkurentospromozhnosti [Business activity of passenger airlines of Ukraine and ways of increasing their institutional competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 52, 9 p. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-79> (in Ukrainian)
10. Slobodianyuk A. M., Salkova I. Yu. & Mogilevska O. Yu. (2023) Konkurentsia na mizhnarodnykh aviarynkakh: upravlinnia biznes-modeliamy [Competition on international airline markets: management of business models]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 2, pp. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-8> (in Ukrainian)
11. Cai D. L., Xiao Y. B. & Jiang C. (2021) Competition between high-speed rail and airlines: Considering both passenger and cargo. *Transport Policy*, no. 110, pp. 379–393.
12. Kölker K., Lütjens K. & Gollnick V. (2024) Analyzing global passenger flows based on choice modeling in the air transportation system. *Journal of Air Transport Management*, no. 115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102530>
13. Li X., de Groot M. & Bäck T. (2023) Using forecasting to evaluate the impact of COVID-19 on passenger air transport demand. *Decision Sciences*, no. 54(4), pp. 394–409. DOI: <https://doi.org/10.1111/dec.12549>
14. de Almeida E. E. & Oliveira A. V. (2023) An econometric analysis for the determinants of flight speed in the air transport of passengers. *Scientific Reports*, no. 13(1).
15. UNWTO (2023) International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels. Available at: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels>
16. ReportLinker (2023) Air Passenger Transport Market Outlook 2022–2026. Available at: <https://shorturl.at/IKPU4>
17. OAG (2023) The busiest flight routes of 2023. Available at: <https://shorturl.at/giyAU>
18. RBC-Ukraine (2023) Zatrzymki aviareisiv v Yevropi pobilshalo na 400%: v chomu prychny [Flight delays in Europe increased by 400%: what are the reasons]. Available at: <https://shorturl.at/nqrRU>
19. RadioTrek (2024) Zavydiaky ukrainsiam "ozhyla" nadvazhlyva haluz u Polshchi [Thanks to Ukrainians, an extremely important industry in Poland "revived"]. Available at: <https://shorturl.at/oFLO6>
20. State Aviation Administration of Ukraine (2023) Zvit pro diialnist Derzhavnoi aviatsiinoi sluzhby Ukrainy za 2022 r. [Report on the activities of the State Aviation Service of Ukraine for 2022]. Available at: <https://shorturl.at/horBX>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. IATA. Passenger Demand Recovery Continues in August. 2023. URL: <https://www.iata.org/en/pressroom/2023-releases/2023-10-04-01>
2. Airport Council International. Global passenger traffic expected to recover by 2024 and reach 9.4 billion passengers. 2023. URL: <https://aci.aero/2023/09/27/global-passenger-traffic-expected-to-recover-by-2024-and-reach-9-4-billion-passengers>
3. Abysova M., Shorina T., Chenbai N. & Skyba I. Aviation industry management: objective and subjective risks. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 258. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125802001>
4. Vasigh B., Fleming K. & Tacker T. *Introduction to air transport economics: from theory to applications*. Routledge, 2018.
5. Нашинець-Наумова А.Ю. Правове регулювання інформаційної безпеки в цивільній авіації: міжнародно-правовий аспект. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2013. Вип. 3 (19). С. 150–160.
6. Єрмоленко-Князева Л.С., Вихристюк М.С. Використання повітряного простору України як складова галузі авіації. *Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Кропивницький, 23-24 червня 2022. Кропивницький: ЛА НАУ, 2022. С. 422–424.
7. Петрик В.Л. Аналіз стану світового ринку цивільної авіації та прогноз його розвитку в умовах нестабільного попиту на авіаперевезення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3 (506). С. 112–119.
8. Прушківська Е., Прушківський В. & Коптев О. Тенденції розвитку авіаційної промисловості в умовах глобальних викликів. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2023. № 15(30). 14 с.
9. Михальченко О. Ділова активність пасажирських авіакомпаній України та шляхи зростання їх інституціональної конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. № (52). 9 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-79>
10. Слободяник А.М., Салькова І.Ю., Могилевська О.Ю. Конкуренція на міжнародних авіаринках: управління бізнес-моделями. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № (2). С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-8>
11. Cai D.L., Xiao Y.B., Jiang C. Competition between high-speed rail and airlines: Considering both passenger and cargo. *Transport Policy*. 2021. № 110. P. 379–393.
12. Kölker K., Lütjens K., Gollnick V. Analyzing global passenger flows based on choice modeling in the air transportation system. *Journal of Air Transport Management*. 2024. No. 115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102530>
13. Li X., de Groot M., Bäck, T. Using forecasting to evaluate the impact of COVID-19 on passenger air transport demand. *Decision Sciences*. 2023. No. 54(4). P. 394–409. DOI: <https://doi.org/10.1111/dec.12549>
14. de Almeida E.E., Oliveira A.V. An econometric analysis for the determinants of flight speed in the air transport of passengers. *Scientific Reports*. 2023. No. 13(1).
15. UNWTO. International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels. 2023. URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels>

16. ReportLinker. Air Passenger Transport Market Outlook 2022–2026. 2023. URL: <https://shorturl.at/IKPU4>

17. OAG. The busiest flight routes of 2023. 2023. URL: <https://shorturl.at/giyAU>

18. РБК-Україна. Затримок авіарейсів в Європі побільшало на 400%: в чому причини. 2023. URL: <https://shorturl.at/nqrRU>

19. РадіоТрек. Завдяки українцям «ожила» надважлива галузь у Польщі. 2024. URL: <https://shorturl.at/oFLO6>

20. Державна авіаційна служба України. Звіт про діяльність Державної авіаційної служби України за 2022 р. 2023. URL: <https://shorturl.at/horBX>

UDC 656.7:338.48

JEL L93, O18

Olena Sushchenko, Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor at the Department of Tourism. **Oleksii Pohuda**, Postgraduate student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. **Analysis of the development factors of the passenger air transport market in the tourism sector.**

The article analyses the factors that determine the development of the passenger air transport market. It analyses the dynamics of international tourist arrivals in the regions of the world in 2019–2023 and identifies the busiest routes in the world in 2023. Also, it provides an analysis of the actual and forecast level of global traffic losses and the pace of its recovery. It was determined that according to the optimistic forecast, passenger traffic in 2027 should exceed the level of 2019 by 31%. It was also identified that the impact of global and local events has had a negative impact on both the tourism sector and the aviation industry. The surge in demand for air travel in Europe in 2023 caused flight delays by 400% during peak periods. The article examines the dynamics of the number of passengers who used the services of domestic airlines in Ukraine in 2011–2022. The paper outlines the most significant factors influencing the volume of passenger traffic, based on the actual state of the industry and current trends. It defines that the use of digital technologies will have advantages for both tourists and airlines.

Key words: air transport, passenger air transport market, tourism, tourist flows, flight routes, digital technologies.

УДК 656.7:338.48

JEL L93, O18

Сущенко Олена Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму. **Погуда Олексій Андрійович**, аспірант, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. **Аналіз факторів розвитку ринку пасажирських авіаперевезень у сфері туризму.**

Стаття присвячена аналізу факторів, що визначають розвиток ринку пасажирських авіаперевезень. Здійснено огляд наукової літератури у проблематиці розвитку ринку пасажирських авіаперевезень, в результаті чого визначено, що ключовими питаннями, які хвилюють наукову спільноту є використання повітряного простору, стан та показники діяльності авіаційної галузі, ділова активність пасажирських авіаперевезень та розвиток авіаційної галузі в умовах глобальних викликів. Проведено аналіз динаміки міжнародних туристичних прибуттів у регіонах світу протягом 2019–2023 рр., на основі чого визначено регіони-лідери у туристичних прибуттях. Зазначено найбільш завантажені маршрути у світі у 2023 р. Наявність туристичного попиту вплинула і на попит на пасажирські авіаперевезення, де у роботі акцентовано увагу на рівні фактичних та прогнозних втрат світового трафіку, а також оцінці темпів їх відновлення. Відповідно до прогнозних даних було зазначено, що за оптимістичним прогнозом у 2027 р. пасажиропотік перевищуватиме рівень 2019 р. на 31%. Встановлено, що у 2023 р. найбільший пасажиропотік був характерним для Азійсько-Тихоокеанського регіону, що має всі передумови залишитися лідером і у 2024 р. Поряд з цим, за темпами приросту лідирували країни Африки та Латинської Америки. Визначено, що вплив глобальних подій, таких як COVID-19 негативно вплинув як на туристичну сферу, так і авіаційну індустрію, що призвело до суттєвого скорочення кількості туристів та пасажирів. Стрімке зростання на туризм та послуги авіакомпаній у 2023 р. виявили слабкість у транспортній інфраструктурі, де у Європі затримки рейсів досягли 400% у пікові періоди. Окрему увагу приділено оцінці кількості пасажирів, які скористалися послугами вітчизняних авіакомпаній в Україні протягом 2011–2022 рр. із аналізом зростань та скорочень пасажиропотоку. Окреслено найбільш значущі фактори, які впливають на обсяги пасажирських перевезень, спираючись на фактичний стан індустрії та сучасні тенденції. Визначено, що використання цифрових технологій матиме переваги як для туристів, так і безпосередньо авіакомпаній.

Ключові слова: авіаперевезення, ринок пасажирських авіаперевезень, туризм, туристичні потоки, польотні маршрути, цифрові технології.

TACTICAL MANAGEMENT FEATURES OF UKRAINIAN BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR

Andrii Terebukh*, Doctor of Economics, Full Professor,
Head of the Department of Tourism

Oksana Roik**, Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Tourism
Lviv Polytechnic National University

*ORCID 0000-0003-2293-4878

**ORCID 0000-0002-3617-8068

© Terebukh A., 2024

© Roik O., 2024

Стаття отримана редакцією 19.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 19.01.2024

Introduction. In times of war, the importance of implementing mechanisms for tactical management of business activities in Ukraine is significantly increasing. This will enable enterprises to respond promptly to unforeseen circumstances and adjust production and business processes accordingly. Tactical management mechanisms can be utilized to optimize internal processes, resources, and personnel, enabling businesses to maintain stability and continue operating even in the face of military threats. Tactical management plays a crucial role in ensuring the survival of businesses, preserving jobs, and maintaining economic resilience.

Overcoming the challenges of war requires a strategic response to market conditions, competition, and changes in consumer demand. This approach can facilitate timely responses to changing trends, identification of new opportunities, and mitigation of potential risks. Additionally, clear and flexible tactical management can aid in maintaining the supply chain, fostering positive relationships with partners, and expediting production recovery in the event of possible interruptions or damage. These measures are particularly important during times of conflict, when there is a heightened risk of supply chain disruptions or technological interruptions. The implementation of tactical management in enterprises during wartime is of great significance to ensure their resilience and successful operation in difficult geopolitical conditions.

Analysis of recent research and publications. The implementation of tactical management mechanisms in enterprises has been extensively studied by foreign scholars, including A. Smith, G. Gant, F. Gilbreth, M. Baumers, J. Dominy, T. Kuusisto, O.-P. Lund, T. Mikkola, J.-A. Johannessen and others. Meanwhile, domestic scholars in Ukraine have also contributed significantly to the exploration of various aspects related to the formation of models and the system of implementing tactical management mechanisms in enterprises. Some notable Ukrainian scholars in this field include O. Arefieva, P. Gordienko, S. Gutkevych, V. Efremova, V. Moskalenko, I. Paderin, L. Romaniuk, V. Ruliev, Z. Shershneva, among others. Their collective research enriches the understanding of tactical management practices within the Ukrainian business context.

R.V. Kharchenko [1] delves into the issues and prospects of entrepreneurship development in Ukraine. The study of changes in the financial condition of Ukrainian enterprises during wartime is explored in the scholarly works of V. Loiko and B. Aleksandrov [2], T. Murovana [3], V. Dykan and N. Frolova [4], who provide insights into the directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized enterprises in wartime. Additionally, the research conducted by N. Pravdyuk, I. Lepetan and K. Burko [5] emphasizes that tactical management serves as a specific measure to achieve short-term goals. This form of management involves continuous comparison of the indicators of the strategic plan with the actual results attained over a specific period, utilizing available information.

In the study conducted by L.H. Kvasnii, O.M. Popivniak, and O.Ya. Shcherban [6], the characteristics of strategic and tactical planning of enterprises' activities were explored. The research revealed that conditions characterized by a high level of uncertainty, which diminish the likelihood of making correct strategic decisions and entail a lack or low probability of confidence in the enterprise's success, present the most challenging context for strategic decision-making [6]. However, the article lacks a sufficiently detailed description of the key components of the mechanism aimed at ensuring the economic security of domestic enterprises in crisis conditions.

K.V. Burko's research [7] underscores the close relationship between tactical and strategic management, both aimed at achieving specific enterprise goals. The author defines management strategy as the direction of enterprise development aligned with predetermined objectives, while tactics involve specific actions geared towards attaining these goals, constituting short-term management. A fundamental aspect of tactical management is the ongoing comparison of strategic plan indicators with actual results over a specified period, leveraging available information [7]. Nevertheless, further detailed investigation is warranted regarding the nuances of tactical management in enterprises during wartime to safeguard their sustainability and development.

While acknowledging the significant scientific and practical achievements of these authors, it is important to highlight certain conceptual tasks that have not yet been fully addressed. Specifically, there is a need for further research on effective risk management strategies for enterprises, particularly in times of martial law. Additionally, the mechanism of business interaction with humanitarian challenges and social aspects during times of war requires further exploration. These and other examples indicate areas where further research can be conducted to better understand and address the challenges of implementing tactical management mechanisms for enterprises in the context of war in Ukraine. Specifically, there has been limited research conducted on the effectiveness of tactical management in small and medium-sized businesses during times of war. Furthermore, the impact of war on the human resources potential of enterprises and ways to address these challenges require further investigation.

Objectives of the article is to analyse the management of Ukrainian business activities in the context of war. Its aim is to identify the most effective set of key elements of the management system, their coherence, and interaction concerning approaches and tools for implementing management mechanisms in the current conditions of enterprise functioning.

The main material of the study. The full-scale war in Ukraine has profoundly affected all facets of life, particularly the business sector. Whether situated in conflict zones or safer areas, enterprises have encountered exceptionally challenging circumstances. The current economic landscape in Ukraine has presented unprecedented obstacles to entrepreneurs, with shifts in martial law introducing scenarios that were previously hypothetical. Terms such as "blackout" and "relocation", previously unfamiliar in both business and academic circles, have now become pertinent.

The conflict has resulted in substantial losses for numerous businesses, leading to closures or enforced relocations. Estimated losses for small and medium-sized enterprises range between 65-85 billion USD. According to the National Bank of Ukraine (NBU), by the end of April 2023, the percentage of businesses ceasing operations had decreased from 32% at the war's onset to 17% [8]. However, this decline has significantly impacted production and sales, thereby affecting the country's overall economy.

The current situation has particularly impacted the small and medium-sized business sector, potentially resulting in a 21% decline in GDP. Notably, nearly half of these enterprises have suspended operations, including over 25% in key sectors such as IT, finance, professional services, healthcare, transport, and warehousing. As of May 5, 2023, the business relocation program has successfully moved 500 businesses to safer areas, with 300 resuming operations [9].

The "State and Prospects of SMEs in Ukraine: Results of the Study in August 2023" report indicates a slight increase in the Ukrainian Business Index (UBI) to 38.23 in August 2023, compared to June 2023 (35.34) and the local low of September 2022 (33.9) [9]. However, this rise may reflect business weariness due to uncertainty, with a preference for intensification rather than genuine economic improvement. While customer orders remain steady, there is a growth in output and a modest recovery in labour demand.

Between January and June 2023, a significant proportion of enterprises experienced declining productivity, with 12.8% ceasing or almost ceasing operations. By June, this figure had increased to 21.1%. Conversely, 9.4% of enterprises reported an increased workload compared to projections. Presently, 24.4% of enterprises are operating within their 2023 targets. The weighted average expected business turnover for 2023 exhib-

ited an increase from -0.7% (June 2023 estimate) to +8.2% in August 2023. According to recent data [9], 37.0% of businesses anticipate increased turnover this year, while 21.8% foresee no growth, possibly indicating a business slowdown or operating at up to 50% of the previous year's turnover.

The foremost challenge to business recovery, as highlighted by 56.2% of respondents, is the unpredictable situation in Ukraine and the domestic market (see Figure 1). Additionally, 47.7% expressed concerns regarding unpredictable government actions worsening business conditions. Financial constraints, including customer insolvency (47.6%) and limited access to credit and equity capital, have been significant contributors. Furthermore, the growing unpredictability in Ukraine and domestic market conditions is a rising concern for businesses, with 56.2% citing it as an issue (compared to 46.9% in June). Risks associated with tax and customs systems have also increased. Notably, the scarcity of qualified personnel has become an increasingly pressing issue, rising from 21.8% in June to 34.3% in August [9].

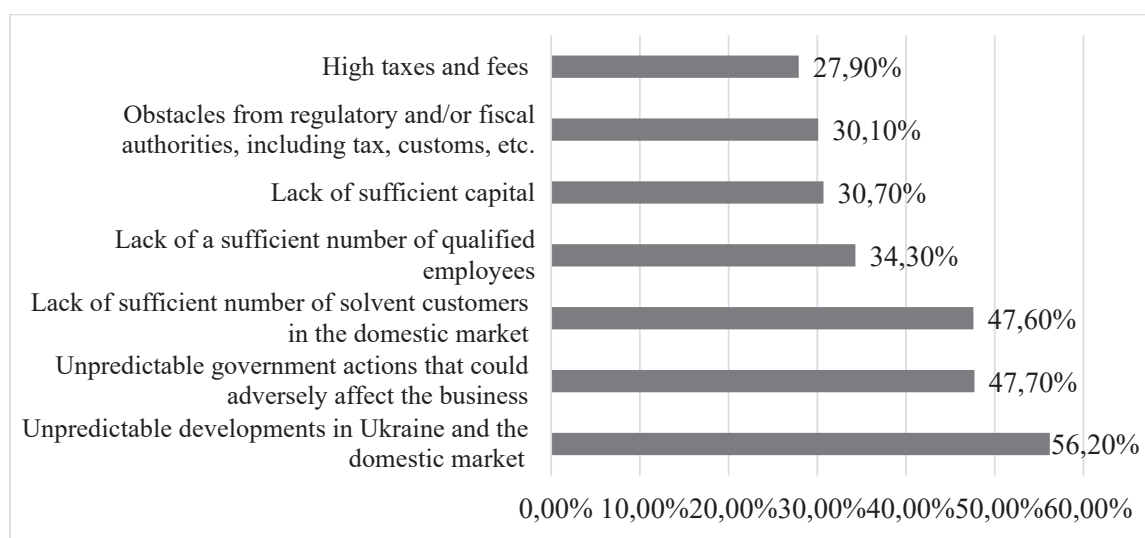


Figure 1. Factors hindering business recovery

Source: compiled by the authors based on [9]

Assessing the events in Ukraine from 2022 to 2023, it is evident that this period has been extremely challenging, marked by significant losses due to ongoing Russian aggression. However, despite these adversities, the domestic economy has demonstrated remarkable resilience, retaining a substantial portion of its potential and initiating efforts to rebuild the nation amidst continued hostilities. These indications point towards the likelihood of further positive transformations in the Ukrainian socio-economic landscape in 2024. It is anticipated that these changes will lead to economic expansion and enhanced welfare across the country.

Additionally, it is essential to consider a traditional caveat. According to a study conducted by Yu. Yakymenko and V. Yurchyshyn [10], while unity in defending against external aggression does not guarantee future internal unity. Historical evidence from Ukraine suggests that the most significant losses of independence and freedom occurred when state and patriotic forces failed to consolidate, lost the trust of their own citizens, and paved the way for retaliation by anti-Ukrainian forces. Unfortunately, by the end of 2023, domestic political tensions had escalated, leading to disillusionment among certain segments of society and anxiety among citizens regarding the country's future prospects. These tensions were further exacerbated by the challenging situation at the front lines and disagreements among some partner countries regarding continued assistance to Ukraine [10].

Throughout 2022–2023, Ukraine confronted significant challenges and endured substantial losses due to ongoing Russian aggression. Nonetheless, the Ukrainian economy has exhibited remarkable resilience, preserving much of its potential and initiating steps toward recovery. It is imperative to acknowledge this resilience and the positive developments witnessed in the country's socio-economic landscape. Projections indicate that in 2024, the nation will continue experiencing positive transformations, fostering economic fortification and enhancing welfare. However, it is crucial to recognise that internal challenges and political tensions may impede the country's full development.

B. Danylyshyn identifies several macroeconomic risks that could impact business development in 2024 [11]. These include the continuation of active hostilities, which could further diminish the country's production potential and result in a depletion of labor resources; foreign policy risks, such as reduced international support due to political processes in partner countries; the disruption of transport routes for export and import, potentially affecting the foreign trade balance and currency stability; and man-made disasters.

The study of tactical management of enterprises during wartime highlights that its effectiveness is influenced by the absence of traditions and practices of strategic management, the inability to anticipate conditions and circumstances, the depletion of resources due to occupation, changes in economic behaviour of enterprises, and the instability of state economic policy. The current economic situation, coupled with the necessity to adapt to the trends of Industries 4.0 and 5.0 and align with EU countries, has introduced a new context for crisis management in business [12].

In a full-scale war, the most optimal tactical strategy for an enterprise may involve a combination of active and passive methods and tools. This strategy is distinguished by its compatibility, adaptability, flexibility, and integration with the main strategy and policy of personnel management within the enterprise [12].

In the context of the war in Ukraine, the implementation of tactical management mechanisms has become a crucial aspect of strategic enterprise management. Ukrainian enterprises are exploring new strategies to navigate the conditions of military operations, considering the risks and opportunities inherent in warfare. This may entail enhancing systems for monitoring and analysing market conditions, implementing flexible supply and risk management models, and formulating strategies for preserving human resources and ensuring enterprise security [13].

The current state of implementing tactical management mechanisms for enterprises in the context of the war in Ukraine is characterized by several challenges [14–15], including: instability of the economic environment; high security risks, such as the risk of asset loss, supply interruptions, and losses due to warfare; difficulties in managing the supply chain; changes in consumer and corporate demand; reduced investment and financial support; the necessity for reliable survival strategies and crisis management.

The mechanisms of tactical management of enterprises in Ukraine within the context of war are delineated as a system of strategic and tactical actions geared towards effectively adapting business processes to the unpredictable conditions of military conflict. This encompasses the planning and execution of specific measures aimed at ensuring stability, maintaining production activities, optimizing resources, managing risks, and promptly responding to changes in the economic and social environment during wartime.

The mechanisms of tactical management of enterprises encompass a diverse array of tools and approaches. However, they only encapsulate certain facets of tactical management, and the specific measures may vary depending on the industry, size of the enterprise, and the particular context of the external environment (see Figure 2).

To enhance the tactical management tools for enterprises amidst war conditions and ensure their stability and development, the following aspects should be considered [16]: creation and implementation of a detailed crisis plan, which should encompass actions aimed at ensuring uninterrupted production, supply, and sales during military operations; application of flexible forms of employment and personnel training for quick adaptation to changes in the production process and management decisions; introduction of innovative technologies for automation and optimization of production, logistics and supply chain management; diversification of production and supply to reduce risks associated with specific markets or regions; the development of strategic partnerships and network relations for the exchange of resources and information in conditions of instability; creating reserves and attracting funding to cover possible costs of adaptation and response to military threats; development of an effective communication system for internal and external communication in crisis conditions; development and introduction of new products or services; expanding export opportunities and attracting foreign markets to reduce dependence on domestic factors; preservation and maintenance of corporate spirit in conditions of stress and instability.

Tactical enterprise management mechanisms can be structured around several key components, including strategic planning, risk management, process optimization, and interaction with personnel. Constructing a tactical enterprise management mechanism based on these key components involves several stages and tools, outlined as follows [17]:

– Strategic planning: this involves defining short-term goals and objectives tailored to the conditions of military operations, developing tactical strategies aligned with the company's overarching strategy, and creating a detailed action plan to achieve these objectives.



Figure 2. Approaches and tools for implementation of tactical management mechanisms

Source: compiled by the authors

– Risk management: this entails analysing the potential impact of risks on the enterprise during times of war, establishing a system for monitoring and responding to risks, and identifying strategies to minimize and adapt to potential threats.

– Process optimization: this stage encompasses auditing existing production and management processes, leveraging innovative technologies to automate and enhance efficiency, and diversifying the production profile to mitigate risks.

– Employee relations: this involves designing training and professional development programs to meet the demands of modern conditions, implementing flexible employment arrangements and incentive programs to maintain labour efficiency under stressful circumstances, and establishing a motivation and communication system to bolster corporate morale.

– Monitoring and correction: this stage entails defining key performance indicators to track plan implementation, systematically analysing results, and adjusting strategies in response to changes in the economic and political landscape.

– Crisis response: this involves developing a crisis response plan and implementing crisis exit scenarios, ensuring flexibility and agility in the execution of necessary measures during crisis situations.

Implementing this integrated mechanism will enable the company to adapt to the conditions of military operations, ensuring sustainability and maintaining an optimal level of efficiency.

In addition, during times of hostilities, it is essential for businesses to engage in crisis planning, reserve key resources, and ensure cybersecurity coherence to maintain stability and achieve success. It is also important for businesses to consider their social responsibility and establish networks and partnerships with other businesses, authorities, and the public to effectively respond to wartime challenges [15].

Businesses can enhance tactical management during wartime by embracing innovative and adaptive strategies. This entails leveraging digital technologies such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), and data analytics to optimize production processes and bolster resilience in conflict situations. Moreover, it is imperative to cultivate flexible production systems capable of adeptly responding to shifts in the external environment and market dynamics. Furthermore, in times of hostilities, businesses must prioritize crisis planning, strategically reserve key resources, and ensure the coherence of cybersecurity measures to uphold stability and achieve success. Additionally, businesses should uphold their social responsibility by establishing networks and partnerships with other enterprises, governmental authorities, and the public to effectively address wartime challenges [15].

It is crucial to underscore the pivotal role and contribution of government initiatives, programs, and international support in facilitating the tactical management of enterprises during wartime. Ukrainian enterprises confronted with potential military threats necessitate government programs and initiatives, along with opportunities to access international support to bolster tactical management efforts. Government programs can furnish financial assistance to enterprises through loans and subsidies, thereby bolstering their financial stability. Furthermore, special laws and regulations can streamline the operating conditions for enterprises amidst martial law.

The economic strategy for enterprises should encompass three key aspects: access to markets, access to labour, and access to finance. To ensure unimpeded movement of goods along logistics routes and distribution channels, including international ones, it is important to create conditions for duty-free trade in foreign markets, develop clear plans for public procurement, including the operations of the State Reserve, and improve public procurement practices. Regarding access to labor, securing government support in locating skilled workers, including foreign migrants and Ukrainian refugees, is essential. This can be achieved through the implementation of labour reservation programmes, engaging the unemployed in labour activities, and developing training and retraining programmes, particularly for manufacturing professions. Concerning access to finance, reviving the banking sector as a financial intermediary institution is critical, along with expanding credit and implementing state-supported guarantee and grant programs. Additionally, directing international aid towards business recovery and development and utilizing tax incentives to encourage investment are vital measures [18].

In summary, effective tactical management of enterprises during wartime hinges on the interaction between state and international initiatives aimed at providing economic, financial, technological, and trade support.

Conclusions. The study's findings indicate that tactical management during wartime should be viewed as a multifaceted process that takes into account economic, technological, social, and political dimensions. Enterprises that deploy tactical management mechanisms during wartime have the potential not only to endure in volatile conditions but also to foster sustainable development and contribute positively to the country's socio-economic advancement.

It is imperative to integrate strategic and tactical management approaches to enable businesses to operate effectively and maintain resilience in the face of military threats. Achieving successful outcomes in challenging conditions necessitates collaboration with government initiatives, utilization of scientific advancements, and international support. Moreover, effective tactical management of enterprises during wartime demands the integration of principles of social responsibility and the preservation of corporate morale. This approach supports staff and facilitates interaction with the public.

It is crucial to integrate strategic and tactical management approaches to enable businesses to operate effectively and remain resilient in the face of military threats. Simultaneously, successful results in challenging conditions require cooperation with government initiatives, utilization of scientific developments, and international support. Additionally, effective tactical management of enterprises during wartime necessitates the integration of social responsibility principles and preservation of corporate spirit. This approach supports staff and facilitates interaction with the public.

The implementation of tactical management mechanisms for enterprises in Ukraine during times of war warrants further investigation. Specifically, research should focus on systemic risks and uncertainties stem-

ming from the war and how to adeptly adapt tactical management mechanisms to the dynamic circumstances of military operations. This research is particularly crucial in the context of the intricate decision-making process within enterprises.

Aspects of the interaction between enterprises and government agencies during a crisis continue to pose uncertainties. Furthermore, uncertainties persist regarding the recovery and reorientation of enterprises post-hostilities, along with the ethical and social challenges stemming from the implementation of tactical management in war conditions. Further research is essential to tackle these issues and formulate specific strategies for managing enterprises during times of war.

REFERENCES:

1. Kharchenko R. V. (2022) Problemy ta perspektyvy rozvytku maloho biznesu v Ukraini [Problems and Prospects of Small Business Development in Ukraine]. *Business Inform*, no. 8, pp. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-81-87> (in Ukrainian)
2. Loiko V. & Aleksandrov B. (2023) Pidtrymka ta rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh viyny [Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine in the conditions of war]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 1(11), pp. 228–237. (in Ukrainian)
3. Murovana T. (2023) Vitchyznyane pidpryyemnytstvo v umovakh voyennoho stanu: osnovni tendentsiyi ta metody pidtrymky [Domestic entrepreneurship under the conditions of marital state: main trends and methods of support]. *Economy and Society*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (in Ukrainian)
4. Dykan V. & Frolova N. (2022) Naprjamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku malogo ta serednogo biznesu v Ukraini u vojennyj chas. [Directions and tools of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war]. *Economy and society*, vol. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263> (in Ukrainian)
5. Pravdyuk N., Lepetan I. & Burko K. (2020) *Taktychnyy ta stratehichnyy menedzhment pidpryyemstv: oblikovyy aspekt: monohrafiya* [Tactical and strategic management of enterprises: accounting aspect: monograph]. Vinnitsa: Publishing house FOP Kushnir Yu.V., 448 p. (in Ukrainian)
6. Kvasnii L. H., Popivniak O. M. & Shcherban O. Ya. (2015) Stratehichne i taktychne planuvannia diialnosti pidpryyemstva yak osnovni skladovi mekhanizmu zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic and tactical planning of the enterprises activities as the main components of the mechanism for ensuring its economic security]. *Scientific Bulletin of Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi. Economic sciences*, no. 1, pp. 48–53. (in Ukrainian)
7. Burko K. V. (2020) Vzajemodija taktychnogo menedzhmentu z oblikovoju systemoju pidpryyemstva [Interaction of tactical management with the company's accounting system]. *Sciences of Europe*, vol. 52, pp. 17–25. (in Ukrainian)
8. The National Bank of Ukraine (2024) Shhomisjachnyj makroekonomichnyj ta monetarnyj ogljad: sichen 2024 roku [Monthly macroeconomic and monetary review: January 2024]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-01.pdf?v=7 (in Ukrainian)
9. Innovation Development Center (2023) Stan ta perspektyv MSB v Ukraini: rezultaty doslidzhennya v serpni 2023 roku. Tsentri rozvytku innovatsiy, 2024 [The state and prospects of SMEs in Ukraine: the results of the study in August., 2024]. Available at: <https://cid.center/state-and-prospect-of-msb-in-ukraine-resul/> (in Ukrainian)
10. Yakymenko Yu., & Yurchyshyn V. (2023) Vid poperednikh pidsumkiv 2023 do prohnozu 2024 [From the preliminary results of 2023 to the forecast of 2024]. Razumkov Center. Available at: <https://razumkov.org.ua/statti/vid-poperednikh-pidsumkiv-2023-do-prohnozu-2024> (in Ukrainian)
11. Danylyshyn B. (2024) Ekonomichni pidsumky 2023 roku ta zavdannya na 2024 rik [Economic results of 2023 and tasks for 2024]. *Economic Truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/> (in Ukrainian)
12. Zachosova N., Koval O., & Safonov D. (2023) Aktyvni ta pasyvni stratehiyi upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu suyektiv hospodaryuvannya v umovakh tradytsiynykh ta innovatsiynykh zahroz [Active and passive strategies for managing the economic security of economic entities in the conditions of traditional and innovative threats]. *Economics, Management and Administration*, no. 1(103), pp. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48) (in Ukrainian)
13. Terebukh A., & Roik O. (2023) Upravlinnya proyektamy v turyzmi: adaptatsiya do novykh vyklykiv v umovakh strimkykh zmin [Project management in tourism: adaption to new challenges in the context of rapid changes]. *The Ukrainian Economic Journal*, vol. (2), pp. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-2-15> (in Ukrainian)
14. Grima S., Özen E. & Gonzi R. (2022) Insurance and Risk Management for Disruptions in Social, Economic and Environmental Systems: Decision and Control Allocations within New Domains of Risk. Emerald Group Publishing.
15. Badejo O., Ierapetritou M. (2022) Integrating tactical planning, operational planning and scheduling using data-driven feasibility analysis. *Computers & Chemical Engineering*, vol. 161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2022.107759>
16. Baumers M. & Dominy J. (2021) Practical management for the digital age: An introduction for engineers, scientists, and other disciplines. CRC Press. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003222903>
17. Kuusisto T., Kuusisto R., Lund O.-P., Mikkola T. (2006) Information Flow Aspects of HighLevel Tactical Management. Proc. of International Conference on in-Warfare and Security. Baltimore, USA, pp. 131–136.
18. Alharbi I. B., Jamil R., Mahmood N. H. N. & Shaharoun A. M. (2022) Exploring the relationships between organizational culture, management control system and organizational innovation. *Global Business Review*, no. 23(3), pp. 662–675. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150919870341>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Харченко Р.В. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Бізнес-інформ*. 2022. № 8. С. 81–87.
2. Лойко В., Александров Б. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 228–237.
3. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
4. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
5. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект : монографія. Вінниця : Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
6. Квасній Л.Г., Попівняк О.М., Щербан О.Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 48–53.
7. Бурко К.В. Взаємодія тактичного менеджменту з обліковою системою підприємства. *Sciences of Europe*. 2020. Вип. 52. С. 17–25.
8. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: січень 2024 року. Національний банк України, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-01.pdf?v=7
9. Стан та перспектив МСБ в Україні: результати дослідження в серпні 2023 року. Центр розвитку інновацій. 2024. URL: <https://cid.center/state-and-prospect-of-msb-in-ukraine-resul/>
10. Якименко Ю., Юрчишин В. Від попередніх підсумків 2023 до прогнозу 2024. Центр Разумкова. 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/vid-poperednikh-pidsumkiv-2023-do-prognozu-2024>
11. Данилишин Б. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/>
12. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. № 1 (103) 2023. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-43-48)
13. Теребух А., Роїк, О. Управління проектами в туризмі: адаптація до нових викликів в умовах стрімких змін. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 2. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-2-15>
14. Grima S., Özen E., & Gonzi R. Insurance and Risk Management for Disruptions in Social, Economic and Environmental Systems: Decision and Control Allocations within New Domains of Risk. Emerald Group Publishing. 2022.
15. Badejo O., Ierapetritou M. Integrating tactical planning, operational planning and scheduling using data-driven feasibility analysis. *Computers & Chemical Engineering*. 2022. Volume 161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2022.107759>
16. Baumers M., Dominy J. Practical management for the digital age: An introduction for engineers, scientists, and other disciplines. CRC Press. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003222903>
17. Kuusisto, T., Kuusisto, R., Lund, O.-P., Mikkola, T. Information Flow Aspects of High Level Tactical Management. Proc. of International Conference on i-Warfare and Security. Baltimore, USA, 2006. P. 131–136.
18. Alharbi I.B., Jamil R., Mahmood N.H.N., Shaharoun A.M. Exploring the relationships between organizational culture, management control system and organizational innovation. *Global Business Review*. 2022. № 23(3). P. 662–675. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150919870341>

UDC 338.246.025.2

JEL L50, R58, H56

Andrii Terebukh, Doctor of Economics, Full Professor, Head of the Department of Tourism. **Oksana Roik**, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Tourism, Lviv Polytechnic National University. **Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war.**

This article discusses the management of entrepreneurship in the conditions of war in Ukraine. The purpose of this study is to analyse the tactical management of business activities in Ukraine in the conditions of war. The study seeks to identify the impact of military events on the tactical aspects of enterprise management and to determine effective adaptation strategies. The study's significance lies in developing recommendations and strategies to improve enterprise resilience and efficiency in unpredictable conditions. These recommendations facilitate the practical application of knowledge and help enterprises manage their activities effectively in challenging conditions, contributing to their sustainable functioning and development. The article outlines the research methods used to study the tactical management of businesses in Ukraine during wartime. It suggests recommendations for optimising the tactical management of enterprises to ensure their sustainability and development.

Key words: entrepreneurship, tactical management, government initiatives, adaptation, effective strategies, economic situation, war.

УДК 338.246.025.2

JEL L50, R58, H56

Теребух Андрій Андрійович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму.
Роїк Оксана Романівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму, Національний університет «Львівська політехніка». **Особливості тактичного управління діяльністю підприємництва України в умовах війни.**

У статті обґрунтовуються особливості тактичного управління підприємництвом в умовах війни в Україні шляхом впровадження тактичних підходів та інструментів для забезпечення стійкості та розвитку. Розглядаються виклики, які виникають у контексті воєнного стану, та пропонуються рекомендації щодо оптимізації управлінських практик для підтримки підприємництва в умовах невизначеності та загроз. Мета дослідження – вивчення та аналіз особливостей тактичного управління діяльністю підприємництва в Україні в умовах війни з метою розкриття впливу воєнних подій на тактичні аспекти управління підприємствами та визначення ефективних стратегій адаптації. Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних практичних рекомендацій та стратегій, спрямованих на покращення стійкості та ефективності підприємств у непередбачуваних умовах, що сприяють практичному застосуванню знань та допомагають підприємствам ефективно управляти своєю діяльністю в умовах війни, сприяючи їхньому стійкому функціонуванню та розвитку. Для дослідження особливостей тактичного управління діяльністю підприємництва в Україні в умовах війни використовувалися наступні методи дослідження, зокрема розгляд наукових публікацій, статей та інших джерел, що стосуються впливу війни на підприємництво та тактичне управління; використання відкритих даних та статистики для отримання об'єктивної інформації про економічну ситуацію та фінансові показники підприємств результатів опитувань серед експертів у галузі підприємництва та управління для збору експертних оцінок та точок зору; проведення анкетування серед підприємців для вивчення їхнього досвіду та відгуків стосовно тактичного управління в умовах війни. Розглянуто інноваційні та адаптивні стратегії тактичного управління, які використовують підприємства для протистояння військовим викликам. Проаналізовано роль та внесок державних ініціатив, програм та міжнародної підтримки у полегшенні тактичного управління підприємствами в умовах війни. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації тактичного управління підприємствами в умовах війни з метою забезпечення їх стійкості та розвитку.

Ключові слова: підприємництво, тактичне управління, державні ініціативи, адаптація, ефективні стратегії, економічна ситуація, війна.

DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A TOOL TO PREVENT BANKRUPTCY IN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF VARIABILITY OF THE MARKET ENVIRONMENT

Serhii Tkachenko*, Ph.D., Associate Professor,
Yuliia Ohrenych**, Doctor of Economics, Associate Professor,
Nataliia Kairachka, Student
Zaporizhzhia National University

*ORCID 0000-0002-3798-5902

**ORCID 0000-0002-0294-1889

© Tkachenko S., 2024

© Ohrenych Y., 2024

© Kairachka N., 2024

Стаття отримана редакцією 16.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 16.01.2024

Introduction. In the conditions of change in the market environment and innovative development in Ukraine, there have been fundamental shifts in the features of the functioning and development of business entities. In connection with the emergence of unforeseen negative processes in the international space, aggravation took place in the social, political, and economic spheres, which affected the economic situation in Ukraine in the form of the emergence of a financial and economic crisis at enterprises: loss of solvency and financial stability, decrease in profitability, deterioration of business activity, probability of bankruptcy. All this caused the need for enterprises to attract financial resources. In recent years, enterprises have seen an increase in competition, inefficiency of financial management, deterioration of work stability, and a sharp reduction in profitability. It has been established that the digitalization of business processes of enterprises will ensure an increase in the efficiency of conducting their own activities and will contribute to the prevention of the probable onset of bankruptcy.

Analysis of recent research and publications. The question of assessing the probability of bankruptcy and optimizing business processes is the subject of research by the following foreign and domestic scientists: M. DePamfilis [2], Blazhei Prusak [3], Marusiak N.L., Pylnyuk D.O. [5], Sytnyk N.S., Smolinska S.D., Yasinovska I.F. [6], Rudyka V.I., Velikiy Y.M., Zyoma O.D. [7], Dergacheva V.V., Vorzhakova Yu.V., Khlebynska O.I. [12], Struk N., Yevtushenko N., Khlevytska T., Nasad N., Ryazantsev R. [13, p. 218–229], Pavlovsky M.V., Gatska L.P., Zavadzka O.M. [14], Kubrak K., Milani F., Nava J. [15], Ivanko K.O., Popov A.O., Ivanushkina N.G. [24, p. 6], Ohrenych Yu.O., Khaprova D.V. [26].

Objectives of the article. The task of the article is to compare the methods of assessing the probability of bankruptcy in foreign countries and in Ukraine; determination of the peculiarities of the implementation of business processes at enterprises; carrying out an assessment of the effectiveness of business processes in the context of the production sphere; research on robotics that could improve the production activity of enterprises and contribute to its robotization to increase the level of the operational business process; determine directions of digitalization of business processes at enterprises.

The main material of the study. In today's conditions, enterprises are negatively affected by factors of the external and internal environment, operate in crisis conditions, which can lead to the deterioration of financial indicators, cause the threat of bankruptcy. Accordingly, there is a need to use an effective mechanism for detecting crisis phenomena in order to diagnose the probability of insolvency of enterprises, to develop measures to overcome the crisis. Military operations significantly affect the performance of enterprises and can lead

to bankruptcy. Many enterprises involved in various industries, which do not have competitive advantages in the market of goods and services, eventually cannot meet their current and long-term obligations on time, and therefore lose their solvency. Therefore, an important issue is the formation of measures, ways to prevent bankruptcy at enterprises in the conditions of the changing market environment, and one of them is the digitalization of business processes.

As of the period 2020–2022, the number of bankruptcy applications, which were in the process of cases and materials (-6%), bankruptcy applications, considered cases and materials (-11%), bankruptcy applications that remained unresolved at the end of the reporting period (2%) [1].

The concept of "bankruptcy" has a wide meaning, therefore it is considered by the legislative sphere and domestic and foreign scientists from different aspects and points of view, due to which it has various interpretations.

The American scientist DePamfilis D. M. interprets the concept of "bankruptcy" as "the reorganization of an enterprise, being protected from its creditors, or the cessation of activity by selling its assets to satisfy all or part of the outstanding debt" [2].

Polish scientist Blazej Prusak defines "bankruptcy as an integral part of the functioning of enterprises in the conditions of a market economy" [3].

According to the Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures, Art. 1 "bankruptcy is recognized by the commercial court as the inability of the debtor to restore his solvency by means of the rehabilitation and restructuring procedure and to repay the established order" [4].

Also scientists Marusiak N.L. and Pylnyuk D.O. define "bankruptcy" as "the inability to settle with creditors in a timely manner, which is documented through legal proceedings regarding the declaration of bankruptcy of an enterprise" [5].

Ukrainian scientists Sytnyk N.S., Smolinska S.D., Yasinovska I.F. interpret this concept in the following way: "bankruptcy is the inability of the subject to continue his entrepreneurial activity due to its economic unprofitability, unprofitability" [6].

A group of scientists Rudyk V.I., Velikiy Y.M., Zyoma O.D. define that "bankruptcy is the absolute insolvency of the debtor, which is a consequence of a deep financial crisis, as a result of which the enterprise cannot satisfy the demands made by its creditors" [7].

Therefore, it can be stated that in the event of bankruptcy, the company cannot fulfill its obligations to creditors in a timely manner, which is accompanied by a lack of funds for production, trade, innovation, sales and labor activities. From this follows the need for constant retraining of employees, modernization of production facilities and increase of investment attractiveness to potential investors.

We considered the experience of dealing with bankruptcy of enterprises in Germany. In Figure 1 shows the dynamics of bankruptcy in Germany as of 2022–2023. In general, there was an increase in the number of bankrupt companies from 1.154 to 1.548.

The German Insolvency Code and the European Regulation on Bankruptcy Proceedings (2015/848) are the main legal acts regulating insolvency proceedings in Germany [9]. In Figure 2 the main legal reasons for the insolvency of enterprises in Germany are indicated.

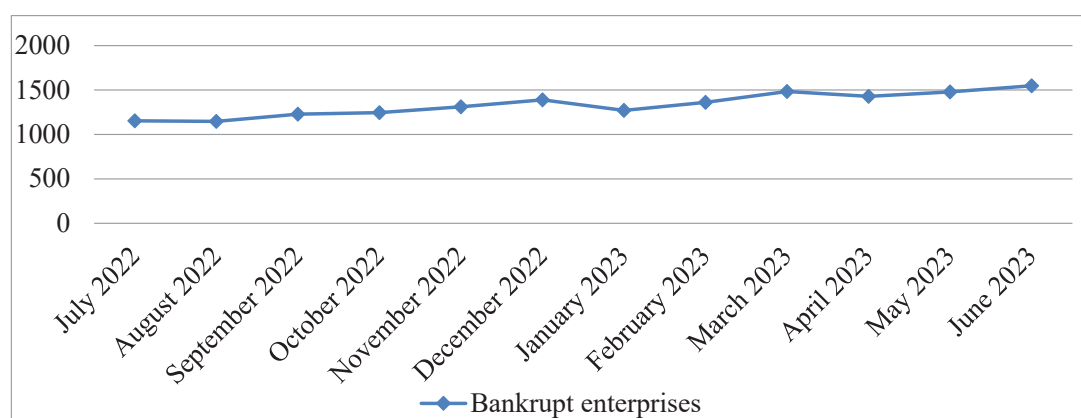


Figure 1. Dynamics of bankrupt enterprises in Germany as of 2022–2023

Source: compiled by the authors based on data [8]

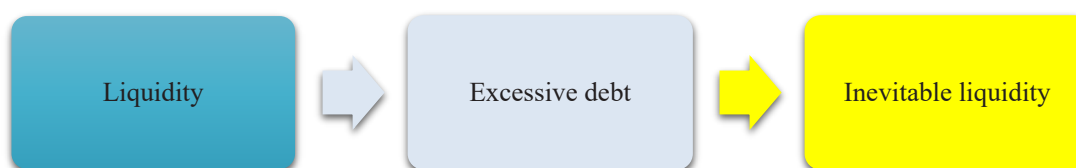


Figure 2. Reasons for company insolvency in Germany

Source: compiled by the authors based on data [10]

From the above Figure 2, it can be noted that under German law there are the following reasons for opening insolvency proceedings: insolvency, excessive indebtedness and imminent insolvency.

Therefore, after considering the reasons for determining the insolvency of enterprises in Germany, an analysis of the probability of bankruptcy was carried out at the Ukrainian enterprise "Yagotynsky Butter Plant" LLC (Table 1). It should be noted that there is a very low probability of bankruptcy during 2022. However, every year the company functions less stably and lowers its financial indicators under the pressure of crisis economic phenomena that arise in conditions of variability of the market environment.

Table 1

Calculation of the probability of bankruptcy of "Yagotynsky Butter Plant" LLC for the period 2020–2022

Models	2020	2021	2022	Deviation 2022–2020		The level of probable bankruptcy
				+/-	%	
Five-factor Z-model of E. Altman	3,07	2,54	2,85	-0,21	-7,00%	Low probability of bankruptcy
Springgate model	1,62	1,20	1,53	-0,09	-5,63%	Low probability of bankruptcy
J. Tuffler's model	0,71	0,56	0,65	-0,07	-9,47%	The probability of bankruptcy is low
Model O. Tereshchenko	7.67	6.20	6.49	-1.18	-15.37%	Low probability of bankruptcy

Source: compiled by the authors based on data [11]

According to E. Altman's five-factor Z-model, it is estimated that "Yagotynsky Butter Plant" LLC has improved its indicators and in 2020 the threat of the probability of bankruptcy is very low. A gradual decrease of the analyzed indicator is observed, and as of 2022 it is 2.85, which indicates ineffective management of the enterprise's functioning processes, although "Yagotynsky Butter Plant" LLC has a stable financial position.

Calculations using the Springgate model indicate a stable financial position, as during 2020–2022 the Z-index is in the range of 1.20 to 1.62, which is above the threshold value.

According to J. Taffler's model, as of 2022, the index $Z = 0,65$, i.e. $Z < 0,3$, which indicates that the probability of bankruptcy of "Yagotynsky Butter Plant" LLC is low. During 2020–2022, the indicator decreased by -9,47%, which indicates the possible emergence of negative trends in the company's solvency in the future.

Based on the calculations given in the table. 2 it is observed that for the model of O. Tereshchenko $Z = 6,49$ in 2022 the value of the legislation on the probability of bankruptcy is given. Such a value of the indicator indicates a stable financial position and the profitability of the enterprise. There is a trend towards a slight decrease of this indicator in 2022 compared to previous years, which indicates an improvement in financial stability.

Taking into account the results of the study, it can be noted that all models show a low probability of bankruptcy at "Yagotynsky Butter Plant" LLC, but there is a lack of innovation and rationalization in the production sphere. In order to prevent and avoid bankruptcy, the management of the enterprise must ensure the efficient operation of business processes.

Any technological development contributes to the digitalization of the enterprise through the gradual introduction of innovations. Accordingly, we conducted a study of the approaches of scientists to the definition of the concept of "digitalization of business processes".

In work Dergacheva V.V., Vorzhakova Yu.V. and Khlebynska O.I. define the concept of "digitalization of business processes" as "optimization of available resource potential, working time costs and increasing the efficiency of business processes, and, accordingly, increasing the efficiency of economic activity" [12].

Scientists Struk N., Yevtushenko N., Khlevytska T., Nasad N., Ryazantsev R. interpret "digitalization of business processes is a process that involves a fundamental reorganization and revision of existing restrictions" [13, p. 218–229].

Group of authors Pavlovsky M.V., Gatska L.P., Zavadzka O.M. "digital transformation of business processes is the process of introducing innovative technologies into all aspects of business, from daily operations to making strategic decisions" [14].

Foreign scientists Kubrak K., Milani F., Nava J. note that "digitalization of business processes" represents "improvement of business processes by understanding how the possibilities of digital technologies can enable the redesign of business processes" [15].

Therefore, in our opinion, the concept of "digitalization of business processes" requires financial and personnel support, investment attraction, and the introduction of innovations, which will allow to improve production and sales activities, affect management activities and the use of Internet capabilities, the introduction of digital technologies will allow to form competitive advantages, increase profitability.

We have evaluated the effectiveness of digitalization of business processes at the "Yagotynsky Butter Plant" LLC according to the following stages: analysis of the effectiveness of business process indicators; drawing up a SWOT analysis matrix; study of the structure of enterprise financing sources; recommendations on the implementation of effective risk management, focusing on financial risks; forecast based on an econometric analysis of the economic entity's profitability for 2023. At the first stage, we examined the system of indicators for assessing the efficiency of business processes, which is indicated in the Table 2.

Table 2

Indicators of assessing the effectiveness of business processes at "Yagotynsky Butter Plant" LLC

Indicator	2020	2021	2022	Deviation 2022–2020	
Return on investment (ROI)	-1	0	-2	-1	180%
Return on assets (ROA)	0,08	0,00	0,08	-0,01	-8%
Return on net assets (RONA)	0,06	0,00	0,05	-0,01	-13,27%
Indicator of added value of cash flow (CVA)	326380	72171	17816	-308564	-94,54%
Return on investment (ROI)	-1	0	-2	-1	180%

Source: compiled by the authors based on data [11]

From the above data, it can be noted that the efficiency indicators of business processes at "Yagotynsky Butter Plant" LLC have significantly deteriorated. The following indicators had a negative value as of 2020–2022: return on assets (-8%); return on net assets (-13,27%); indicator of added value of cash flow (-94,54%). Growth is observed by the rate of return on investment, which was 180%. In general, the efficiency of business processes during 2020–2022 deteriorated.

At the second stage, we made a SWOT analysis of business processes for a better understanding of the level of development of various areas at "Yagotynsky Butter Plant" LLC (Table 3).

The following threats are typical for the enterprise: increase in the cost of production; falling rate of the national currency. Opportunities include attracting new partners and improving the company's image. As for the strengths, cooperation with reliable suppliers and partners, the availability of a wide range of products, the existence of an effective sales system and modern production technology have been identified. Weaknesses include: high transport costs, weak coverage of the territory by the sales network, and a weak communication network.

At the third stage, an assessment of the effectiveness of attracting internal and external financial resources for 2020–2022 at "Yagotynsky Butter Plant" LLC was made (Table 4).

It can be noted that the amount of financial resources has decreased from the available indicators, but the structure of funding sources has undergone certain changes. The main financial resource for 2020–2022 was equity (the share decreased from 38% to 33,76%). If we analyze the state of long-term liabilities, their share decreased during 2020–2022 (the share decreased from 13,00% to 12,51%). Negative trends are also observed in current liabilities, because their share decreased during 2020–2022. The dynamics of indicators reflect the deterioration of the company's financial activity.

Table 3

Matrix of SWOT analysis of "Yagotynsky Butter Plant" LLC

	The external environment of the enterprise	
	Opportunities (O)	Threats (T)
	1. Attracting new partners. 2. Improving the company's image.	1. Growth in the cost of production. 2. Fall in the national currency rate.
Strength (S)	Strengths – Opportunities	Strengths – Threats
1. Cooperation with reliable suppliers and partners. 2. A wide assortment of goods. 3. Effective sales system. 4. Modern production technologies.	1. Improving the image of the enterprise due to the development of the trademark.	1. The possibility of concluding new profitable contracts with reliable suppliers, if the exchange rate or the cost of products increases.
Weakness (W)	Weaknesses – Opportunities	Weaknesses – Threats
1. High transport costs. 2. Weak coverage of the territory by the sales network. 3. Weak communication network.	1. Increase in the inflow of funds to the enterprise thanks to the economic development of the state.	1. Formation of an effective marketing communications policy to strengthen the company's competitive position.

Source: compiled by the authors based on data [11]

Table 4

The structure of sources of financing of "Yagotynsky Butter Plant" LLC in 2020–2022

Sources of funding	2020	2021	2022	The relative deviation of 2022 to 2021
Own capital, thousand UAH	592784	529401	685040	15,56%
share, %	38,26%	33,62%	33,76%	-11,75%
Long-term liabilities, thousand UAH	201451	247574	253895	26,03%
share, %	13,00%	15,72%	12,51%	-3,76%
Current liabilities, thousand UAH	755170	797645	1090084	44,35%
share, %	48,74%	50,66%	53,72%	10,23%
Totally, thousand UAH	1549405	1574620	2029019	30,95%
share, %	100%	100%	100%	0,00%

Source: compiled by the authors based on data [11]

At the fourth stage, it was determined that in order to prevent the probability of bankruptcy at "Yagotynsky Butter Plant" LLC, it is advisable to implement risk management, focusing on the negative impact of credit, investment, currency risk, the risk of a decrease in financial stability, and innovative financial risk. Based on the results of the research, the following measures were formed: insurance, hedging, creating a reserve of funds to cover unforeseen expenses, diversification, asset and liability management, limiting.

At the fifth stage, an econometric analysis was carried out and the profitability of "Yagotynsky Butter Plant" LLC enterprise was analyzed, the relationship between gross profit, net income and operating expenses indicators was determined using the method of least squares and estimation of regression coefficients, the value of net profit was predicted using the method exponential smoothing for 2022 (Figure 3).

From Figure 3, it can be said that the actual net profit increased for 2020–2022 from 129,547 thousand UAH up to 155,639,000 thousand UAH. The forecast values of the indicator using the method of exponential smoothing, taking into account damping factors for 2020–2023 were: $\alpha = 0,3$ – we observe a decrease in net profit from 129,547,000 thousand UAH up to 96,872,8 thousand UAH; $\alpha = 0,5$ – we observe a decrease in net profit from 129,547 thousand UAH up to 94,376.5 thousand UAH; $\alpha = 0,7$ – we observe a decrease in net profit from 129,547 thousand UAH up to 107,309,5 thousand UAH.

Thus, the predicted values of the net profit compared to the actual ones have more positive results than the actual ones taking into account the data by the method of exponential smoothing. In addition, with different values of damping factors, the forecast of net profit in 2023 ranges from 94,872,8 thousand UAH to 107,309,5 thousand UAH.

It can be stated that the evaluation of the efficiency of business processes at "Yagotynsky Butter Plant" LLC for 2020–2022 made it possible to assess the financial condition. In order to ensure the revitalization of business processes and prevent the onset of bankruptcy, the management needs to implement the following robotics for efficient production of products (Figure 4).

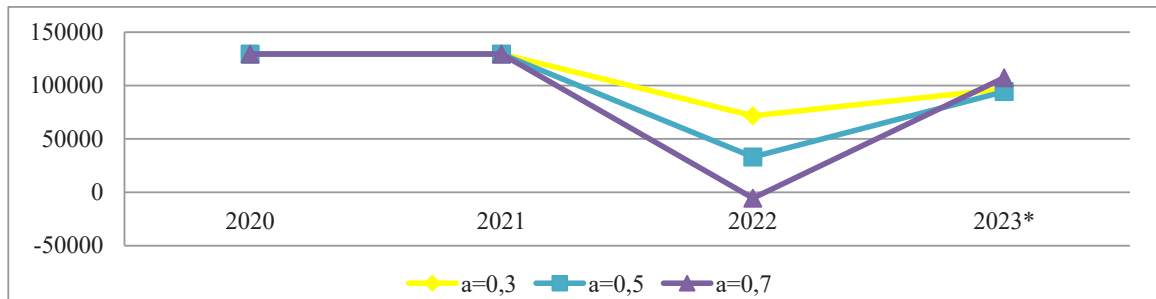


Figure 3. Actual and forecast values according to the method of exponential smoothing of the economic indicators of the net profit of "Yagotynsky Butter Plant" LLC for 2020–2022

Source: compiled by the authors based on data [11; 16]

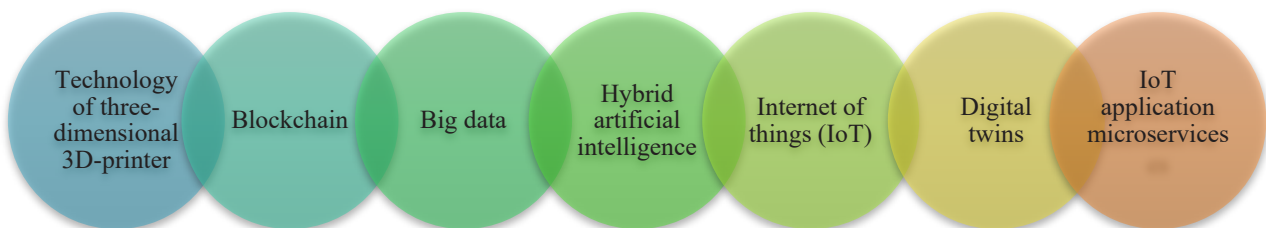


Figure 4. Robotics as a way to ensure efficient production of products

Source: compiled by the authors based on data [17–23]

Considering the above, it can be noted that industrial automation is constantly developing and gaining new momentum. The introduction of new technologies in the production sphere will contribute to increasing the competitiveness of "Yagotynsky Butter Plant" LLC and will contribute to increasing profitability in the future.

At the moment, an important component of preventing bankruptcy at enterprises is not only the timely detection of the probability of bankruptcy according to foreign and domestic models, but also the implementation of machine learning for employees of the "Yagotynsky Butter Plant" LLC.

Domestic scientists Ivanko K.O., Popov A.O., Ivanushkin N.G. defines the concept of "machine learning" as "a complex field of knowledge that is on the border of artificial intelligence theory, signal theory, mathematical statistics, and optimization methods" [24, p. 6]. In Figure 5 shows the main problems solved using machine learning.

However, the perception of information and subsequent machine learning could become much faster and easier if today there was a way to quickly memorize large volumes of material. Tom in us was formed by the idea of developing bio-slash technology, which is considered as "a device that combines biotechnology with robotics, which a person could insert into the brain to inject information waves". This device would somewhat resemble an earphone and have the structure of a human brain and a suction cup (Figure 6).

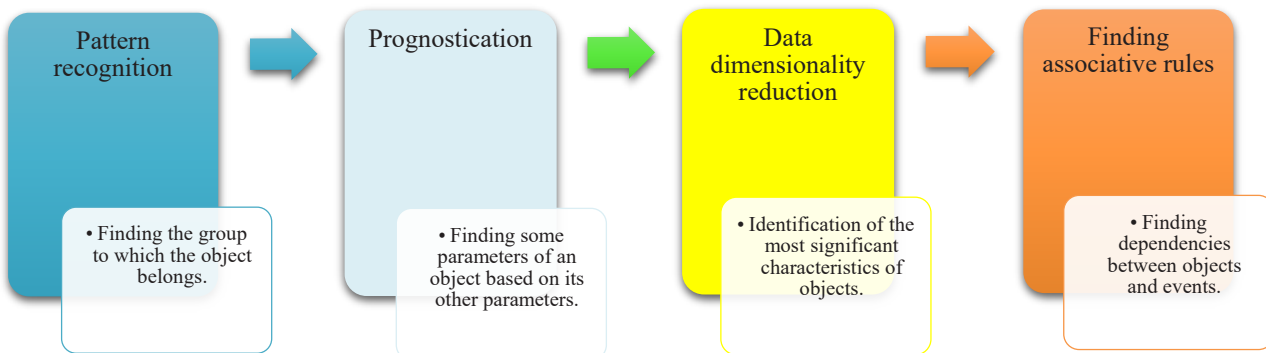


Figure 5. Main tasks solved using machine learning

Source: compiled by the authors based on data [24, p. 6]

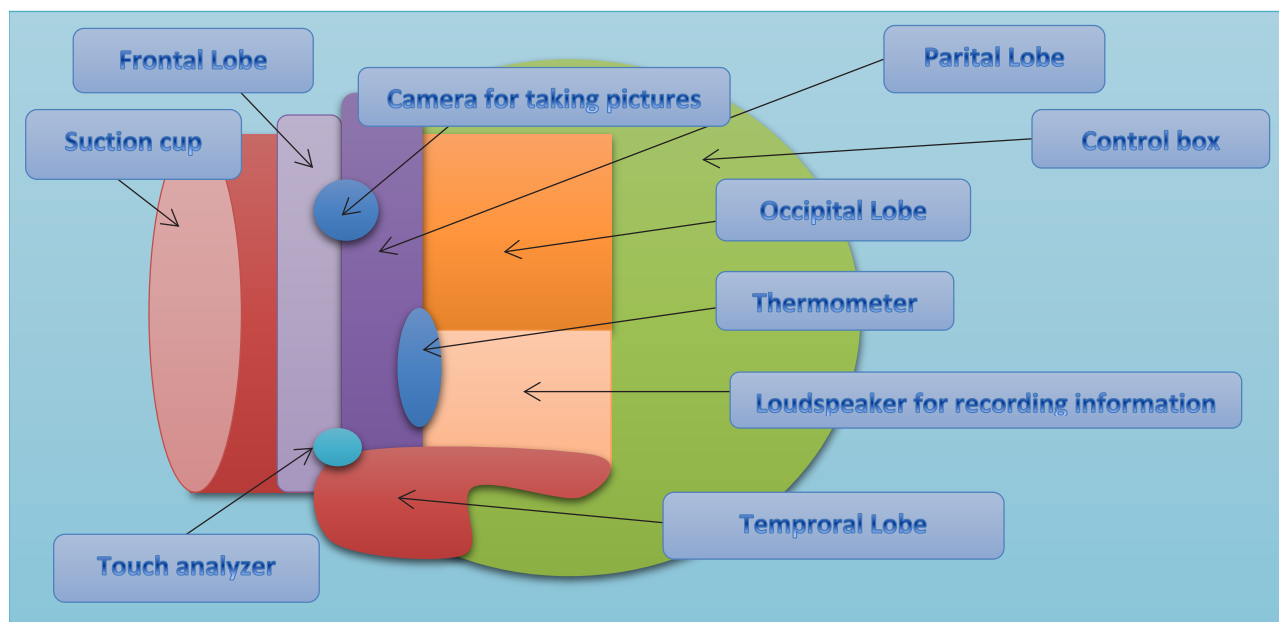


Figure 6. The main elements of building a bio-flash drive for machine learning at "Yagotynsky butter plant" LLC

Source: author's development based on [25; 29]

The main part has the structure of the brain and receptors for information perception, that is, eyes, ears, nose, touch and temperature perception.

"The suction cup is a super-flexible material, covers the entire mechanism and is able to heal scratches and cuts, as well as recognize touch. The skin-like material consists of a special hydrocarbon polymer and nickel nanopowder. Hydrocarbon chains have several useful properties at once: they are very flexible and mobile by nature and conduct electricity well. Nickel particles make the skin stronger, improve its conductive properties by combining separate strands of polymers into a single conductor" [25].

Through a camera for taking pictures, a thermometer and a speaker for recording information, the process of perception of the stimulus first takes place through the peripheral system. The process of assimilation of information takes place in the analyzer.

In general, it can be noted that the nerves in this system are white micro-wires that conduct current and ensure the operation of the bio-flash drive. The main sensor, which controls the other four, is located in the main part of the control box.

So, the place for storing information is somewhat similar to a hard disk on a computer, but very tiny in size and is called a micro-disk. The resulting material will be structured through 4 receptors.

The following are the main benefits of using a bio-flash drive: improvement of human memory and ability to remember, cure of eye diseases, all long-term information remains in the human brain, improvement of hearing aid level, normalization of body temperature in case of respiratory diseases. Among the disadvantages, we note a high risk of developing mental illnesses with long-term wearing of the device, addiction, chronic fatigue, lack of sleep, and decreased communication skills.

Taking into account the conducted research, the main problems of the introduction of digital technologies at domestic enterprises should be determined (Figure 7). Therefore, business owners need to implement innovations on a permanent basis in order to increase competitiveness and increase profit volumes for further expansion of their own activities (Figure 7).

From the above information, it was formed that in today's conditions, in order to avoid the probability of bankruptcy and to optimize business processes, an important issue is the modernization of technical equipment in various areas of activity of Ukrainian enterprises through the introduction of such technologies as: 3D printing, big data, Internet of Things, artificial intelligence, blockchain, digital doubles, microservices. Along with this, there is a need to develop own technologies in the field of machine learning in order to facilitate the process of perception by personnel of new material and to ensure rapid assimilation, as well as its further structuring for better use in practical activities.

Problems of digitalization of enterprises	The main directions of digitization
<ul style="list-style-type: none"> • increase in accounts payable; • inefficiency of technologies due to the presence of old software; • reduction of financial resources of the enterprise; • difficulty of implementation • unprofitability of the enterprise • constant destruction of infrastructure. 	<ul style="list-style-type: none"> • the field of Internet technology; • production innovations; • legal services - Legaltech; • marketing innovations; • cloud computing and Grid technologies; • HR management system; • environmental innovations; • innovations in the care of the enterprise.

Figure 7. The main problems of digitalization of business processes of Ukrainian enterprises during the martial law

Source: compiled by the authors based on data [26–29]

Conclusions. Thus, in order to prevent the probability of bankruptcy at enterprises, it is advisable to digitize business processes, which should be based on a financial strategy. The introduction of innovative software and modern technologies into the production sphere will improve financial, operational, investment, and innovation activities, which will contribute to the growth of work indicators and effective functioning. In turn, this will make it possible to strengthen the competitiveness and increase the profitability of enterprises. It is the development of new and the application of existing innovations that will contribute to the reduction of financial risks in the future and the prosperity of enterprises.

REFERENCES:

1. Judicial power. Judicial statistics. Available at: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/ (accessed September 15, 2023).
2. Donald M. DePamphilis (2022) Alternative exit and restructuring strategies. ScienceDirect. P. 485–505. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128197820000186> (accessed October 9, 2023).
3. Błażej P. (2018) Review of Research into Enterprise Bankruptcy Prediction in Selected Central and Eastern European Countries. *International Journal of financial studies*, vol. 6, issue 3. Available at: <https://www.mdpi.com/2227-7072/6/3/60> (accessed October 10, 2023).
4. Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures dated January 12, 2022 No. 2597-VIII. Verkhovna Rada of Ukraine. Art. 1. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n788> (accessed October 12, 2023).
5. Marusiak N. L., Pylnyuk D. O. (2021) Bankruptcy of the enterprise: essence, causes and consequences. *Economy and society*, no. 33. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/897/860> (accessed October 14, 2023).
6. Sytnyk N. S., Smolinska S. D., Yasinovska I. F. (2020) Enterprise finance: education. / in general ed. N. S. Sytnyk. Lviv: LNU named after Ivan Franko, 402 p. Available at: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Finansy_pidpr15.pdf (accessed October 15, 2023).
7. Rudyka V. I., Velikiy Y. I. M., Zyoma O. D. (2018) The economic essence of the concept of "bankruptcy": causes and consequences at the enterprise. *Market infrastructure*, no. 18, pp. 127–132. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/23.pdf (accessed October 16, 2023).
8. Sudesh B. (2023) Business bankruptcy in EU surges to highest levels since. Euronews. Available at: <https://www.euronews.com/2023/08/26/business-bankruptcy-in-eu-surges-to-highest-levels-since-2015> (accessed October 17, 2023).
9. EUR-Lex. An official website of the European Union. Document 32015R0848. Regulation (EU) 2015/848 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on insolvency proceedings (recast). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015R0848> (accessed October 18, 2023).
10. CMS law tax future. Restructuring and insolvency law in Germany. Available at: <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-restructuring-and-insolvency-law/germany> (accessed October 19, 2023).
11. Clarity Project. "Yagotynsky Butter Plant" LLC. Financial statements for 2020, 2021, 2022. Available at: https://clarity-project.info/edr/00446003/finances?current_year=2021 (accessed October 19, 2023).
12. Dergacheva V. V., Vorzhakova Yu. P., Khlebynska O. I. (2021) Organization of business processes in conditions of digitalization. *Bulletin of the KhNU named after N.V. Karazin. Series "International relations. Economy. Local studies. Tourism"*, vol. 14, pp. 60–67.

13. Struk N., Yevtushenko N., Khlevytska T., Nasad N., Ryazantsev R. (2022) Impact analysis of digital transformation on the national business structures development. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, issue 6, no. 47, pp. 218–229. Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3916> (accessed October 20, 2023).
14. Pavlovsky M. V., Gatska L. P., Zavadzka O. M. (2023) Digital transformation of business in the conditions of modern changes. *Economy and society*, issue 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388> (accessed October 20, 2023).
15. Kubrak K., Milani F., Nava J. (2023) Digital Technology-Driven Business Process Redesign: A Classification Framework. *RCIS 2023: Research Challenges in Information Science: Information Science and the Connected World: International Conference on Research Challenges in Information Science*. Springer Link. Vol. 476, pp. 205–221. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-33080-3_13 (accessed October 21, 2023).
16. Berezka K. M. (2022) *Econometrics: Basics of theory and computer workshop (for full-time and part-time students of economics majors)*. Ternopil: ZUNU, 152 p. Available at: http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46350/1/POSIBNIK_2022_%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf (accessed October 21, 2023).
17. John Y. Zhang, Janam K. Pandya, David Julian McClements, Jiakai Lu, Amanda J. Kinchla (2022) Advancements in 3D food printing: a comprehensive overview of properties and opportunities. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, vol. 62, issue 17. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10408398.2021.1878103> (accessed October 22, 2023).
18. Casal S., Arlorio M., Bordiga M. (2023) Blockchain-Based Frameworks for Food Traceability: A Systematic Review. *National Library of Medicine. National Center for Biotechnology Information*, no. 12(16). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10453023/> (accessed October 23, 2023).
19. Gutierrez D. Big Data Industry Predictions for 2023. InsideBIGDATA. Available at: <https://insidebigdata.com/2022/12/14/big-data-industry-predictions-for-2023/> (accessed October 24, 2023).
20. Goli A., Khademi Zare H., Tavakkoli-Moghaddam R., Sadeghieh A. (2019) Hybrid artificial intelligence and robust optimization for a multi-objective product portfolio problem Case study: The dairy products industry. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 137. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835219305595?via%3Dihub> (accessed October 25, 2023).
21. Sharma S., Kumar V., Rahul K., Rahul S Mor, Mohit M. (2021) Sustainable Innovations in the Food Industry through Artificial Intelligence and Big Data Analytics. *Logistics*, no. 5, p. 66. Available at: https://www.researchgate.net/publication/354905105_Sustainable_Innovations_in_the_Food_Industry_through_Artificial_Intelligence_and_Big_Data_Analytics (accessed October 26, 2023).
22. Christos Pylaniadis, Sjoukje Osinga, Ioannis N. (2021) Athanasiadis. Introducing digital twins to agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 184. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168169920331471> accessed October 26, 2023).
23. Mohit Taneja, Nikita Jalodia, John Byabazaire, Alan Davy, Cristian Olariu (2019) SmartHerd management: A microservices-based fog computing–assisted IoT platform towards data-driven smart dairy farming. *National Library of Medicine. National Center for Biotechnology Information*, no. 49(7), pp. 1055–1078. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6686710/> (accessed October 28, 2023).
24. Ivanko K. O., Popov A. O., Ivanushkina N. G. (2020) Machine learning and signal processing in biomedical electronic systems. Synopsis of lectures: teaching. manual for students specialty 153 "Micro- and nanosystem engineering", educational program "Electronic micro- and nanosystems and technologies". Kyiv: KPI named after Igor Sikorskyi, 97 p. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41525/1/Mashynne_navchania_Konspekt.pdf (accessed October 29, 2023).
25. American physicists have created skin capable of self-healing. Available at: <https://www.unian.ua/health/world-news/714363-amerikanski-fiziki-stvorili-shkiru-zdatnu-do-samolikuvannya.html> (accessed October 30, 2023).
26. Ohrenych Yu. O., Khaprova D. V. (2022) The current state and prospects of using digital technologies in the activities of Ukrainian enterprises in terms of digitalization of the economy. *European Scientific e-Journal (Czech Republic, Ostrava)*. Ostrava: Tuculart Edition. Issue 3 (18). The Second Special Humanitarian Issue of Ukrainian Scientists, pp. 67–77. Available at: <https://ia801403.us.archive.org/30/items/inn2022-04-02/inn2022-04-02.pdf> (accessed October 31, 2023).
27. National Center for Biotechnology. National Library of Medicine. Zhengyue Zhou, Hao Mei, Rongxun Li, Chenyu-an Wang, Ke Fang, Wenbo Wang, Yezhong Tang, Zhendong Dai. Progresses of animal robots: A historical review and perspectiveness. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9674511/> (accessed November 1, 2023).
28. University of Colorado Boulder. Animal Inspired Movement and Robotics Laboratory (AIM-RL). A shape-morphing insect-scale robot capable of omnidirectional terrain-adaptive locomotion in laterally confined spaces. Available at: <https://www.colorado.edu/lab/jayaram/research/mclari> (accessed November 1, 2023).
29. Roboticsbiz. What are the different types of robot control systems? Available at: <https://roboticsbiz.com/what-are-the-different-types-of-robot-control-systems/> (accessed November 1, 2023).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Судова влада. Судова статистика. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/ (дата звернення: 15.09.2023).
2. Donald M. DePamphilis. Alternative exit and restructuring strategies. ScienceDirect. 2022. P. 485–505. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128197820000186> (дата звернення: 09.10.2023).
3. Błażej P. Review of Research into Enterprise Bankruptcy Prediction in Selected Central and Eastern European Countries. *International Journal of financial studies*. 2018. Volume 6. Issue 3. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/6/3/60> (дата звернення: 10.10.2023).

4. Кодекс України з процедур банкрутства від 12 січня 2022 року № 2597-VIII. Верховна Рада України. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n788> (дата звернення: 12.10.2023).
5. Марусяк Н.Л., Пильнюк Д.О. Банкрутство підприємства: сутність, причини та наслідки. *Економіка і суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/897/860> (дата звернення: 14.10.2023).
6. Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Finansy_pidpr15.pdf (дата звернення: 15.10.2023).
7. Рудика В.І., Великий Ю.М., Зьома О.Д. Економічна сутність поняття «банкрутство»: причини та наслідки на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 127–132. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/23.pdf (дата звернення: 16.10.2023).
8. Sudesh B. Business bankruptcy in EU surges to highest levels since. Euronews. 2023. URL: <https://www.euronews.com/2023/08/26/business-bankruptcy-in-eu-surges-to-highest-levels-since-2015> (дата звернення: 17.10.2023).
9. EUR-Lex. An official website of the European Union. Document 32015R0848. Regulation (EU) 2015/848 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on insolvency proceedings (recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015R0848> (дата звернення: 18.10.2023).
10. CMS law tax future. Restructuring and insolvency law in Germany. URL: <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-restructuring-and-insolvency-law/germany> (дата звернення: 19.10.2023).
11. Clarity Project. ТДВ «Яготинський маслозавод». Фінансова звітність за 2020, 2021, 2022 роки. URL: https://clarity-project.info/edr/00446003/finances?current_year=2021 (дата звернення: 19.10.2023).
12. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені Н.В. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С. 60–67.
13. Struk N., Yevtushenko N., Khlevytska T., Nasad N., Ryazantsev R. Impact analysis of digital transformation on the national business structures development. *Фінансова-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6. № 47. С. 218–229. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3916> (дата звернення: 20.10.2023).
14. Павловський М.В., Гацька Л.П., Завадська О.М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388> (дата звернення: 20.10.2023).
15. Kubrak K., Milani F., Nava J. Digital Technology-Driven Business Process Redesign: A Classification Framework. *RCIS 2023: Research Challenges in Information Science: Information Science and the Connected World: International Conference on Research Challenges in Information Science*. Springer Link. 2023. Vol. 476. P. 205–221. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-33080-3_13 (дата звернення: 21.10.2023).
16. Березька К.М. Економетрика: Основи теорії та комп'ютерний практикум (для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 152 с. URL: http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46350/1/POSIBNIK_2022_%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf (дата звернення: 21.10.2023).
17. Zhang John Y., Pandya Janam K., McClements David Julian, Jiakai Lu, Kinchla Amanda J... Advancements in 3D food printing: a comprehensive overview of properties and opportunities. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*. 2022. Volume 62. Issue 17. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10408398.2021.1878103> (дата звернення: 22.10.2023).
18. Casal S., Arlorio M., Bordiga M. Blockchain-Based Frameworks for Food Traceability: A Systematic Review. *National Library of Medicine. National Center for Biotechnology Information*. 2023. 12(16). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10453023/> (дата звернення: 23.10.2023).
19. Gutierrez D. Big Data Industry Predictions for 2023. InsideBIGDATA. URL: <https://insidebigdata.com/2022/12/14/big-data-industry-predictions-for-2023/> (дата звернення: 24.10.2023).
20. Goli A., Khademi Zare H., Tavakkoli-Moghaddam R., Sadeghieh A.. Hybrid artificial intelligence and robust optimization for a multi-objective product portfolio problem Case study: The dairy products industry. *Computers & Industrial Engineering*. 2019. Volume 137. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835219305595?via%3Dihub> (дата звернення: 25.10.2023).
21. Sharma S., Kumar V., Rahul K., Rahul S Mor, Mohit M.. Sustainable Innovations in the Food Industry through Artificial Intelligence and Big Data Analytics. *Logistics*. 2021. No. 5. P. 66. URL: https://www.researchgate.net/publication/354905105_Sustainable_Innovations_in_the_Food_Industry_through_Artificial_Intelligence_and_Big_Data_Analytics (дата звернення: 26.10.2023).
22. Pylaniadis Ch., Osinga S., Ioannis N. Athanasiadis. Introducing digital twins to agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2021. Volume 184. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168169920331471> (дата звернення: 26.10.2023).
23. Taneja M., Jalodia N., Vyabazaire J., Davy A., Olariu Cr.. SmartHerd management: A microservices-based fog computing-assisted IoT platform towards data-driven smart dairy farming. National Library of Medicine. *National Center for Biotechnology Information*. 2019. 49(7). P. 1055–1078. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6686710/> (дата звернення: 28.10.2023).
24. Іванько К.О., Попов А.О., Іванушкіна Н.Г. Машинне навчання та обробка сигналів в біомедичних електронних системах. Конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 153 «Мікро- та наносистемна техніка», освіт-

ньої програми «Електронні мікро- і наносистеми та технології». Київ : КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 97 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41525/1/Mashynne_navchania_Konspekt.pdf (дата звернення: 29.10.2023).

25. Американські фізики створили шкіру, здатну до самолікування. URL: <https://www.unian.ua/health/worldnews/714363-amerikanski-fiziki-stvorili-shkiru-zdatnu-do-samolikuвання.html> (дата звернення: 30.10.2023).

26. Огренич Ю.О., Хапрова Д.В. Сучасний стан та перспективи використання цифрових технологій в діяльності підприємств України в умовах цифровізації економіки. *European Scientific e-Journal (Чехія, Острава)*. Ostrava : Tukulart Edition, 2022. Issue 3 (18). The Second Special Humanitarian Issue of Ukrainian Scientists. P. 67–77. URL: <https://ia801403.us.archive.org/30/items/inn2022-04-02/inn2022-04-02.pdf> (дата звернення: 31.10.2023).

27. National Center for Biotechnology. National Library of Medicine. Zhengyue Zhou, Hao Mei, Rongxun Li, Chenyuan Wang, Ke Fang, Wenbo Wang, Yezhong Tang, Zhendong Dai. Progresses of animal robots: A historical review and perspectiveness. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9674511/> (дата звернення: 01.11.2023).

28. University of Colorado Boulder. Animal Inspired Movement and Robotics Laboratory (AIM-RL). A shape-morphing insect-scale robot capable of omnidirectional terrain-adaptive locomotion in laterally confined spaces. URL: <https://www.colorado.edu/lab/jayaram/research/mclari> (дата звернення: 01.11.2023).

29. Roboticsbiz. What are the different types of robot control systems? URL: <https://roboticsbiz.com/what-are-the-different-types-of-robot-control-systems/> (дата звернення: 01.11.2023).

UDC 005.5:004]:658.15

JEL G33, O31

Serhii Tkachenko, Ph.D., Associate Professor. **Yuliia Ohrenych**, Doctor of Economics, Associate Professor. **Nataliia Kairachka**, Student, Zaporizhzhia National University. **Digitization of business processes as a tool to prevent bankruptcy at enterprises in conditions of variability of the market environment.**

The article analyzes the essence of the concepts "bankruptcy", "business process" in terms of the enterprise. The level of bankruptcy at enterprises in Germany for 2022–2023 was considered. The causes of bankruptcy were determined, including: illiquidity, excessive indebtedness, loss of competitiveness. The legal framework that regulates the proceedings on the bankruptcy of an enterprise, namely the German Insolvency Code, has been studied. The probability of bankruptcy at "Yagotynsky Butter Plant" LLC was analyzed and the efficiency of business processes was evaluated in the context of the variability of the market environment. The importance of digitalization of business processes in order to prevent the probability of bankruptcy and improve innovative development has been proven. In order to assess the level of business processes at the enterprise, the efficiency of business process indicators was analyzed, strengths and weaknesses were identified using the SWOT analysis matrix, the structure of funding sources was characterized, financial risks were investigated (credit, investment, currency risk, the risk of reducing financial stability and innovative financial risk), which have a great impact on the financial situation, a profitability forecast was made. The essential characteristics of machine learning in a complex approach are considered. The main problems solved by machine learning are indicated. The "bio-flash" technology is characterized, its essence, meaning, scope of use, advantages and disadvantages of its use are determined. The structural elements of the development and the functional purpose of the mechanism are analyzed. Recommendations are given to enterprises that will contribute to the improvement of operational business processes and the production sphere at the factory, and it is also recommended to implement and improve the machine learning method of employees and managers to increase work productivity, competitiveness and financial stability of the enterprise in the future.

Key words: bankruptcy, business processes, digitalization, market environment, forecast, modernization of the production sphere, innovative solutions, innovative development.

УДК 005.5:004]:658.15

JEL G33, O31

Ткаченко Сергій Миколайович, кандидат технічних наук, доцент. **Огренич Юлія Олександрівна**, доктор економічних наук, доцент. **Кайрачка Наталія Василівна**, студентка, Запорізький національний університет. **Цифровізація бізнес-процесів як інструмент запобігання банкрутства на підприємствах в умовах змінності ринкового середовища.**

У статті проаналізовано сутність понять «банкрутство», «бізнес-процес» в розрізі підприємства. Розглянуто рівень банкрутства на підприємствах у Німеччині за 2022–2023 рр. Визначено причини настання банкрутства, серед яких: неліквідність, надмірна заборгованість, втрата конкурентоспроможності. Досліджено законодавчу базу, яка регулює провадження справи про банкрутство підприємства, а саме німецький Кодекс про неплатоспроможність. Проаналізовано ймовірність настання банкрутства на ТДВ «Яготинський

маслозавод» та здійснено оцінку ефективності бізнес-процесів в контексті змінності ринкового середовища. Доведено важливість питання цифровізації бізнес-процесів з метою запобігання ймовірності настання банкрутства, покращення інноваційного розвитку. З метою оцінки рівня бізнес-процесів на підприємстві проаналізовано ефективність показників бізнес-процесів, виокремлено сильні та слабкі сторони за допомогою матриці SWOT-аналізу, охарактеризовано структуру джерел фінансування, досліджено фінансові ризики (кредитний, інвестиційний, валютний ризик, ризик зниження фінансової стійкості та інноваційний фінансовий ризик), які мають великий вплив на фінансовий стан, здійснено прогноз прибутковості. Розглянуто сутнісну характеристику машинного навчання у комплексному підході. Зазначено основні проблеми, які вирішує машинне навчання. Охарактеризовано технологію «біо-флешка», визначено її сутність, значення, сферу використання, переваги та недоліки при використанні. Проаналізовано структурні елементи розробки та функціональне призначення механізму. Надано рекомендації підприємствам, які сприятимуть поліпшенню операційних бізнес-процесів та виробничої сфери на виробництві, а також рекомендовано впроваджувати, вдосконалювати методику машинного навчання працівників і менеджерів для підвищення продуктивності роботи, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в майбутньому.

Ключові слова: банкрутство, бізнес-процеси, цифровізація, ринкове середовище, прогноз, модернізація виробничої сфери, інноваційні рішення, інноваційний розвиток.

ORGANISATIONAL STRUCTURE AND EXTERNAL RELATIONS OF AN INTERNATIONAL ROAD FREIGHT CARRIER

Olesia Totska*, Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Professor at the Department of Management

Maksym Prosvirnikov, Postgraduate Student at the Department of Management
Lesya Ukrainka Volyn National University

*ORCID 0000-0003-4748-2134

© Totska O., 2024

© Prosvirnikov M., 2024

Стаття отримана редакцією 08.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 08.01.2024

Introduction. The organisational structure of a company is its construction that allows it to achieve strategic and tactical goals. It is a system that reflects the relationships between individual employees and organisational units. Since companies' economic activities can take place in various industries, including transport (land and pipeline transport, water transport, air transport [1]), the organisational structures of enterprises in each industry differ not only in type (linear, functional, line-functional, product, matrix, etc.) and number of elements, but also in the presence of specific units and positions inherent in this particular industry. In addition, the external relations of companies engaged in different types of activities also differ.

Analysis of recent research and publications. The following domestic scientists conducted their research related to the organisational structures of transport enterprises of Ukraine: T.A. Vorkut et al. have proposed an approach to systematisation of indicators for assessing the performance of organisational structures engaged in the carriage of goods by road in the context of implementing a balanced scorecard [2]; A. Glyebova has considered structural changes in the management system of enterprises and organisations of railway transport of Ukraine [3]; V.L. Dykan and A.S. Hlazkova have considered the main aspects of creating an organisational and hierarchical structure of the transport and industrial park [4]; G.V. Poyasnik has substantiated the expediency of integrating a separate structural unit for economic security management at a motor transport enterprise [5]; N.V. Rybalko has identified the main directions of formation of the organisational structure of quality control at car service enterprises [6]; Yu.O. Tretynychenko and I.I. Khalatska have developed a model of an integral indicator for multi-criteria assessment of the balance of work of territorial organisational units of enterprises engaged in the delivery of small cargoes in terms of postal services, express delivery, etc. by road using terminal technology [7]. In turn, O.L. Totska has investigated export-import operations with services (including transport) between Ukraine and European countries [8–9].

Foreign scholars have conducted such studies: J. Hlavatý et al. have shown on the basis of theories and studies of the organisational structure of selected passenger railway transport organisations, that an appropriate organisational structure is an important prerequisite for the implementation of the chosen strategy [10]; M. Kadlubek has studied logistics services of consumers in the organisational structures of transport companies [11–13]; D.V. Lomotko et al. have determined that one of the main factors to be taken into account when forming the organisational structure of logistics centers is the ability to achieve a high level of service, taking into account the presence of internal and external constraints [14]; L. Mindur has described the organisational structure of the Italian national railways [15].

Objectives of the article. Unlike the aforementioned publications, the purpose of this study is to examine the organisational structure and external relations of an international road freight carrier, as well as the functions and tasks of its personnel.

The main material of the study. The organisational structure of one of the domestic companies engaged in international freight transportation, as well as the list of external organisations with which it is in contact, is shown in Figure 1.

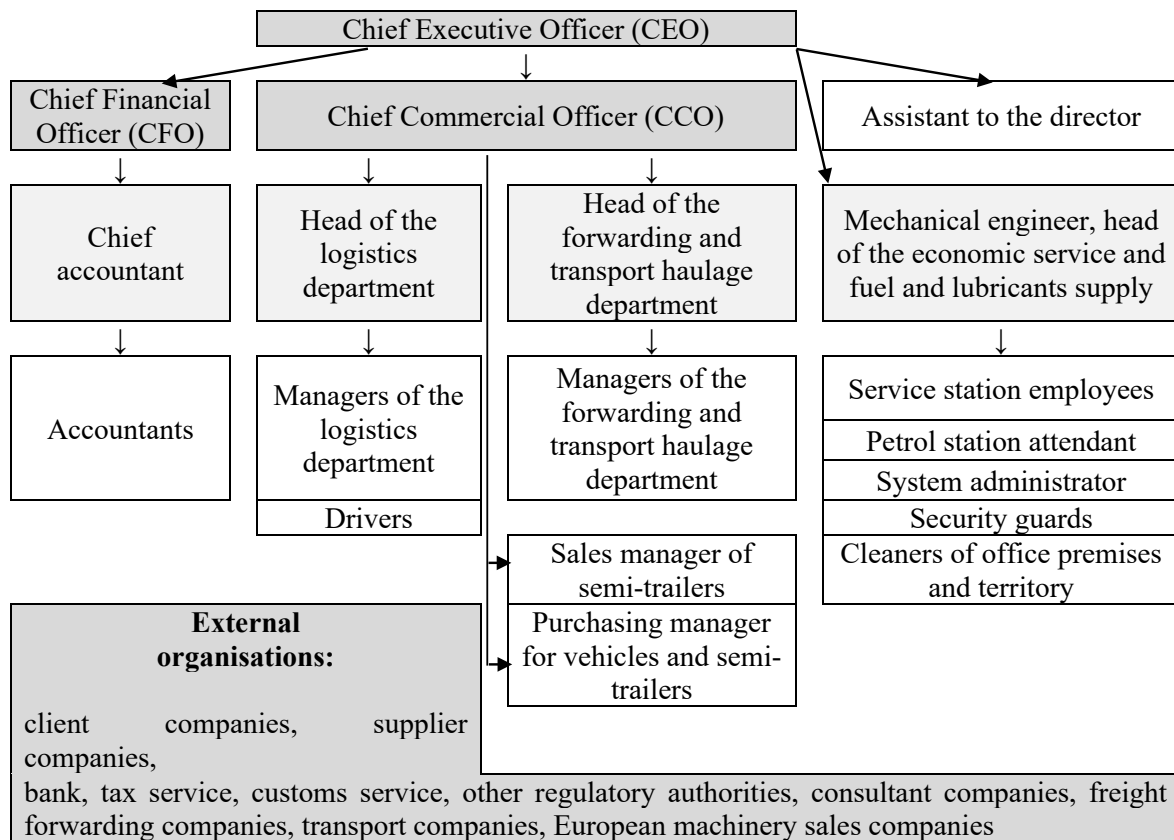


Figure 1. Organisational structure and external organisations with which an international road freight carrier cooperates

Source: authors' elaboration

Figure 1 shows that the company has a line-functional organisational management structure, where line managers make decisions and functional managers ensure their implementation. In particular, top-level managers responsible for strategic management decisions and policy making are CEO, CFO and CCO. At the lower level of management are the heads of operational departments (head of the logistics department, head of the forwarding and transport haulage department, mechanical engineer, head of the economic service and fuel and lubricants supply (hereinafter – F&L)), who are involved in the company’s business processes (provision of transport services), as well as the head of the service department, who manages the core business (chief accountant). The organisational structure of an international road freight carrier is characterised by two departments: logistics and forwarding and transport haulage.

The functions and tasks of the company’s management personnel are described in more detail in Table 1, and those of other personnel in Table 2.

Thus, the assistant to the director, heads and managers of the company’s main departments have a rather extensive list of performed functions and tasks. The logistics department provides transport services with the company’s own vehicles, while the forwarding and haulage transport department engages other carriers for transportation; the mechanical engineer is also the head of the economic service and is responsible for the F&L supply.

A description of the external relations of the employees of the international road freight carrier’s employees is provided in Tables 3 and 4.

Thus, in the course of their activities, employees of an international road freight carrier have to deal with representatives of counterparties (client companies, companies supplying goods and services, consulting companies, forwarding companies, transport companies), customs (customs brokers, customs officers), other regulatory authorities (tax officials, etc.), and the bank.

Table 1

Functions and tasks of the management personnel of an international road freight carrier

Position	Functions and tasks
CEO	<ul style="list-style-type: none"> – Formation of the company’s development strategy and long-term goals; – control and coordination of the company’s business processes.
CFO	<ul style="list-style-type: none"> – Formation of the company’s financial policy; – development and implementation of measures to ensure the company’s financial stability; – management of the company’s financial flows; – management of the accounting department.
Chief accountant	<ul style="list-style-type: none"> – Accounting and analysis of financial information; – preparation of financial statements (balance sheet, income statement, cash flow statement); – ensuring the reliability of financial statements; – analysis of the company’s financial position; – ensuring that accounting is kept in accordance with the law and the requirements of the tax authorities; – ensuring timely and correct submission of tax reports, fulfillment of tax obligations and avoidance of tax risks; – distribution of tasks between accountants, supervision of their work, provision of necessary assistance and support in resolving complex issues.
CCO	<ul style="list-style-type: none"> – Formation of the company’s commercial policy; – development of the strategy and plans for sales of services; – control over their implementation; – management of logistics, forwarding and transport haulage departments.
Head of the logistics department	<ul style="list-style-type: none"> – Management of the logistics department; – promoting the formation and development of professional skills of subordinates; – encouraging subordinates to achieve high results; – ensuring coordinated work between departments; – communication with customers regarding the selection of the necessary vehicles; – planning and organising of road transport by company vehicles; – development of optimal routes for cargo delivery; – identification, analysis and solving problems in the delivery of goods.
Head of the forwarding and transport haulage department	<ul style="list-style-type: none"> – Management of the forwarding and transport haulage department; – promoting the formation and development of professional skills of subordinates; – encouraging subordinates to achieve high results; – ensuring coordinated work between departments; – communication with customers regarding the selection of the necessary vehicles; – selection and communication with involved carriers; – planning and organising road transport by other companies’ vehicles; – development of optimal routes for cargo delivery; – identification, analysis and solving problems in the delivery of goods.
Mechanical engineer, head of the economic service and F&L supply	<ul style="list-style-type: none"> – Management of the service station; – management of the economic service; – planning and control over the receipt and supply of F&L (diesel and AdBlue).

Source: authors’ elaboration

Table 2

Functions and tasks of other personnel of an international road freight carrier

Position	Functions and tasks
Assistant to the director	<ul style="list-style-type: none"> – Organisational tasks (scheduling meetings, maintaining the director’s calendar, organising events and meetings); – administrative support (office work, travel arrangements, coordination of daily operations); – communication (correspondence, answering phone calls and emails); – analytics and management support (collecting and processing information for decision-making, preparation reports); – other tasks (depending on the needs of the CEO and the company).
Accountants	<ul style="list-style-type: none"> – Registration and systematisation of the company’s financial transactions (income, expenses, assets and liabilities); – preparation of financial reports; – calculation of taxes and preparation of necessary reports for the tax authorities; – ensuring compliance with tax legislation and timely payment of taxes.

(End of Table 2)

Position	Functions and tasks
Managers of the logistics department	<ul style="list-style-type: none"> – Planning, coordination and control of transport operations; – execution of the contract and application with the customer; – checking transport documentation and shipping documents when loading the vehicle; – control over the vehicle during the journey and communication with the customer in case of unplanned situations; – preparation of the initial declaration (general declaration of arrival) and transport certificate; – control over the correct execution of documents during unloading; – preparation of a package of documents for payment for flights; – control over the timeliness of payment.
Drivers	– Carriage of goods.
Managers of the forwarding and transport haulage department	<ul style="list-style-type: none"> – Planning, coordination and control of transport operations with the involved transport; – execution of the contract and application with the customer and the involved carrier; – checking transport documentation and shipping documents when loading the vehicle; – control over the vehicle during the journey and communication with the customer in case of unplanned situations; – preparation of a package of documents for payment for the flights; – control over timeliness of payment.
Sales manager of semi-trailers	<ul style="list-style-type: none"> – Organisation of pre-sale preparation of semi-trailers; – sale of semi-trailers.
Purchasing manager for vehicles and semi-trailers	<ul style="list-style-type: none"> – Communication with European vehicle sellers; – organising the purchase, transport and customs clearance of vehicles.
Service station employees	– Repair of company vehicles.
System administrator	– Ensuring the operation of computer equipment, computer network and software in the company.

Source: authors' elaboration

Table 3

External relationships of the management personnel of an international road freight carrier

Position	Representatives of external organisations
CEO	<ul style="list-style-type: none"> – CEO of client companies (exporters / importers); – CEO of key companies supplying goods and services; – CEO of the bank providing banking services; – representatives of the tax service; – representatives of the customs service; – representatives of other regulatory authorities; – representatives of consultant companies (for staff training).
CFO	<ul style="list-style-type: none"> – Representatives of the bank providing banking services; – representatives of the tax service.
Chief accountant	<ul style="list-style-type: none"> – Accounting departments of client companies; – accounting departments of companies supplying goods and services; – representatives of the tax service.
CCO	<ul style="list-style-type: none"> – Representatives of client companies (exporters / importers); – representatives of companies supplying goods and services; – representatives of consultant companies.
Head of the logistics department	<ul style="list-style-type: none"> – Heads of logistics departments / logisticians / sales managers of client companies (exporters / importers); – customs brokers, customs officers; – representatives of forwarding companies (residents / non-residents).
Head of the forwarding and transport haulage department	<ul style="list-style-type: none"> – Heads of logistics departments / logisticians / sales managers of client companies (exporters / importers); – managers / heads of logistics departments / logisticians of involved transport companies; – customs brokers, customs officers; – representatives of forwarding companies (residents / non-residents).
Mechanical engineer, head of the economic service and F&L supply	<ul style="list-style-type: none"> – Representatives of companies selling F&L; – representatives of tyre trading companies; – representatives of spare parts trading companies; – domestic service stations; – foreign service stations.

Source: authors' elaboration

External relations of other personnel of the international road freight carrier

Position	Representatives of external organisations
Assistant to the director	<ul style="list-style-type: none"> – Visitors to the company; – CEO of client companies (exporters / importers); – CEO of key companies supplying goods and services; – CEO of the bank providing banking services; – representatives of consulting companies (for staff training).
Accountants	<ul style="list-style-type: none"> – Accounting departments of client companies; – accounting departments of companies supplying goods and services.
Managers of the logistics department	<ul style="list-style-type: none"> – Logisticians / sales managers / purchasing managers of client companies (exporters / importers); – customs brokers; – representatives of forwarding companies (residents / non-residents).
Managers of the forwarding and transport haulage department	<ul style="list-style-type: none"> – Logisticians / sales managers / purchasing managers of client companies (exporters / importers); – logisticians of other transport companies; – customs brokers; – representatives of forwarding companies (residents / non-residents).
Sales manager of semi-trailers	<ul style="list-style-type: none"> – Representatives of Ukrainian transport companies; – representatives of exporters / importers.
Purchasing manager for vehicles and semi-trailers	<ul style="list-style-type: none"> – European companies selling equipment; – representatives of European transport companies; – customs brokers, customs officers.

Source: authors' elaboration

Conclusions. For the development of any organisation and the achievement of its strategic and tactical goals, its organisational structure is important. The object of the study was one of the domestic companies of Ukraine that provides international road freight transport services. The analysis has shown that the company has a line-functional organisational management structure, where line units make decisions, and functional units ensure their implementation. The peculiarity of the transport organisation is the presence of two departments: logistics, as well as forwarding and transport haulage. The most extensive list of functions and tasks is performed by the assistant to the director, heads and managers of the company's main departments. The main difference between the activities of the logistics department and the forwarding and transport haulage department is that the former provides transport services using the company's own vehicles, while the latter engages other carriers for transportation. The external organisations with which the international road freight carrier comes into contact can be divided into several groups: contractors, regulatory authorities, and the bank.

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2024) Classification of types of economic activity DK 009:2010 (with changes). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (in Ukrainian)
2. Vorkut T. A., Bilonoh O. Ye., Sopotsko O. Yu & Tretynychenko Yu. O. (2017) Systematyzatsiia pokaznykiv otsiniuvannia orhanizatsiinykh struktur pereviznykiv avtomobilnoho transportu v konteksti realizatsii zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Systematization of Indicators of Evaluation of Organizational Structures of Carriers of Motor Transport in the Context of the Implementation of a Balanced System of Indicators]. *Economy and Transport Management*, vol. 5, pp. 25–40. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_5_5 (in Ukrainian)
3. Glybova A. (2012) Analiz strukturnykh zmin u systemi upravlinnia pidpriemstvamy i orhanizatsiinykh struktur zaliznychnoho transportu Ukrainy [Analysis of Structural Changes in Management of Enterprises and Organizations of Railway Transport of Ukraine]. *Economic Analysis*, vol. 10(3), pp. 249–253. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(3\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(3)_57) (in Ukrainian)
4. Dykan V. L. & Hlaskova A. S. (2016) Vdoskonalennia orhanizatsiino-upravlinskoi struktury zabezpechennia vzaiemodii zaliznychnoho transportu i promyslovosti [Improvement of the Organizational and Management Structure of Ensuring the Interaction of Railway Transport and Industry]. *Intelligence XXI*, no. 5, pp. 57–62. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2016_5_13 (in Ukrainian)
5. Poyasnik G. V. (2019) Mistse pidrozdilu ekonomichnoi bezpeky v umovakh typovoi orhanizatsiinoi struktury upravlinnia avtotransportnym pidpriemstvom [Departments of Economic Security in the Conditions of a Typical Organizational Structure of Managing a Motor Transport Company]. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, no. 2, pp. 192–200. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2019_2_19 (in Ukrainian)
6. Rybalko N. V. (2012) Orhanizatsiina struktura kontroliu yakosti na avtoservisykh pidpriemstvakh [Organizational Structure of Quality Control at Car Service Enterprises]. *Bulletin of the Donetsk University of Economics and Law*, no. 2, pp. 71–76. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2012_2_14 (in Ukrainian)

7. Tretynychenko Yu. O. & Khalatska I. I. (2018) Model integralnoho pokaznyka dlia otsiniuvannya roboty orhanizatsiinykh struktur pidpriemstv pereviznykiv avtomobilnoho transportu [The Model of an Integral Indicator for Evaluating the Work of Organizational Structures of Enterprises of Road Transport Carriers]. *Economy and Management on Transport*, vol. 6, pp. 64–70. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_6_11 (in Ukrainian)
8. Totska O. L. (2022) Finansovi perspektyvy zovnishnoi torhivli posluhamy Ukrainy z krainamy Skhidnoi Yevropy [Financial Prospects of Foreign Trade in Ukrainian Services with Eastern European Countries]. *Socio-Economic Research Bulletin*, no. 1–2 (80–81), pp. 122–133. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(80-81\).2022.122-133](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.122-133) (in Ukrainian)
9. Totska O. (2023) Ukraine-EU: Analytical Assessment of International Trade in Services. *Economy and the Region*, no. 4 (91), pp. 108–117. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3200](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3200)
10. Hlavatý J., Lizbetin J. & Fázik J. (2023) Comparison of Organisational Structures of Selected Passenger Railway Transport Companies and their Impact on Strategic Goals of Companies. *LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics*, vol. 14, issue 1, pp. 227–238. DOI: <https://doi.org/10.2478/logi-2023-0021>
11. Kadlubek M. (2016) Management of Logistic Customer Service in Organizational Structures of Transportation Companies. *Management 2016: International Business and Management, Domestic Particularities and Emerging Markets in the Light of Research*. Presov, Slovakia: BOOKMAN, S.R.O, pp. 93–97.
12. Kadlubek M. (2019) Management in Organizational Structures of Enterprises in the Light of Research Results. *Bioscience Biotechnology Research Communications*, vol. 12(1), special issue, pp. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.21786/bbrc/12.1/4>
13. Kadlubek M. (2018) Management Solutions of Transport Companies not Possessing the Unit Dealing with Logistics Customer Service. In M. Suchanek (Ed.), *New Research Trends in Transport Sustainability and Innovation*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, pp. 88–97. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-74461-2_9
14. Lomotko D. V., Alyoshinsky E. S. & Zambrybor G. G. (2016) Methodological Aspect of the Logistics Technologies Formation in Reforming Processes on the Railways. *Transport Research Arena, TRA2016*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier Science B. V., vol. 14, pp. 2762–2766. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.05.482>
15. Mindur L. (2017) Development of Italian Railways in the Period 2002–2015, Including High-Speed Railway Lines. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*, vol. 96, pp. 115–127. DOI: <https://doi.org/10.20858/sjsutst.2017.96.11>

UDC 338.47:005.932]:339.9

JEL R40

Olesia Totska, Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Management. **Maksym Prosvirnikov**, Graduate Student at the Department of Management, Lesya Ukrainka Volyn National University. **Organisational structure and external relations of an international road freight carrier.**

The purpose of the study is to examine the organisational structure and external relations of an international road freight carrier, as well as the functions and tasks of its personnel. One of the domestic companies engaged in international road freight transportation was selected for the analysis. It has been determined that the company has a line-functional organisational management structure, where the line units make decisions and the functional units ensure their implementation. The organisational structure of the international road freight carrier has a peculiarity – it has two departments: logistics and forwarding and transport haulage. The assistant to the director, heads and managers of the company's main departments have the most extensive list of performed functions and tasks. The main difference between the activities of the logistics department and the forwarding and transport haulage department is that the former provides transport services with the using the company's own vehicles, while the latter engages other carriers for transportation. The external organisations with which the international road freight carrier contacts can be divided into several groups: counterparties, regulatory authorities, and the bank.

Key words: international road freight carrier, organisational structure, management levels, functions and tasks of personnel, external relations.

УДК 338.47:005.932]:339.9

JEL R40

Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту. **Просвірніков Максим Валерійович**, аспірант кафедри менеджменту, Волинський національний університет імені Лесі Українки. **Організаційна структура та зовнішні взаємозв'язки міжнародного автомобільного вантажного перевізника.**

Для розвитку будь-якої організації, і в тому числі, транспортної, та досягнення нею стратегічних і тактичних цілей, важливим є її організаційна структура. Метою дослідження є розгляд організаційної структури та зовнішніх взаємозв'язків міжнародного автомобільного вантажного перевізника, а також функцій і завдань його управлінського й іншого персоналу. Для аналізу обрану одну з вітчизняних компаній, яка здійснює

снює міжнародні автомобільні вантажні перевезення. Визначено, що компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, де лінійні ланки приймають рішення, а функціональні забезпечують їх реалізацію. Управлінцями вищого рівня, які відповідають за прийняття стратегічних управлінських рішень і формування політики компанії, є директор, фінансовий і комерційний директори. На нижньому рівні управління знаходяться керівники операційних підрозділів (керівник відділу логістики, керівник відділу експедиції та перегону транспорту, механік-інженер, завідувач господарчої служби та відпуску пально-мастильних матеріалів), які беруть участь у бізнес-процесах компанії (наданні транспортних послуг), а також керівник сервісного підрозділу, який обслуговує управління основною діяльністю (головний бухгалтер). Особливістю організаційної структури міжнародного автомобільного вантажного перевізника є наявність двох відділів: логістики, а також експедиції та перегону транспорту. Найбільш розлогий перелік виконуваних функцій і завдань мають помічник директора, керівники і менеджери основних відділів компанії. Основною відмінністю між діяльністю відділу логістики та відділу експедиції й перегону транспорту є те, що перший надає транспортні послуги власними автомобілями компанії, а другий залучає до перевезень інші компанії-перевізники. Зовнішні організації, з якими контактує міжнародний автомобільний вантажний перевізник, можна розділити на декілька груп: контрагенти (компанії-клієнти, компанії-постачальники товарів і послуг, компанії-консультанти, експедиційні компанії, транспортні компанії), контролюючі органи (податкова служба, митна служба, інші контролюючі установи), банк.

Ключові слова: міжнародний автомобільний вантажний перевізник, організаційна структура, рівні управління, функції та завдання персоналу, зовнішні взаємозв'язки.

METHODS OF ASSESSING THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Izmir Valimat Fatahov*, Doctoral Student
Azerbaijan University of Architecture and Construction

*ORCID 0000-0001-5557-3410

© Fatahov I.V., 2024

Стаття отримана редакцією 12.02.2024 р.
The article was received by editorial board on 12.02.2024

Introduction. Competition refers to the relationship between participants involved in market relations. This struggle always makes them interested in improving and developing production, because there is always a danger of bankruptcy if they do not withstand the competitive struggle. Competition pushes market subjects to always surpass each other and improve their economic performance. Firms take various measures to withstand competition. They include a complex of economic and non-economic measures [4].

The increasing uncertainty in international markets against the background of the current challenges in the industry prompts both developed and developing countries to strengthen their economic regulatory activities. In world practice, industrial development is promoted in four main directions: as a regulator of states through tariffs, fiscal privileges or subsidies, as a financial regulator that directs public and private resources to industrial projects by influencing the credit market, as a producer directly participating in economic activity, and strategically through government procurement. as a consumer providing a market to industries. Measures to support the activities of industrial enterprises by countries in these directions are widespread in the world experience. The main purpose of the industrial support measures is to increase the competitiveness of industrial enterprises and ensure their access to the potential that will facilitate their access to international markets. In the world experience, industry support measures include investment promotion and improvement of the working environment, international trade and export promotion, skill enhancement and improvement of human resources, infrastructure construction, creation of special economic zones, industrial parks and industrial clusters, development of regions, special approach to sectors, support of technology transfer and includes the promotion of innovation [9].

Analysis of recent research and publications. As a result of the development of regions and cities, the construction industry remains one of the important sectors of the national economy. This sector differs from other sectors of the national economy in some aspects. In general, the construction sector can be considered as the most demanding and complex field. Thus, in this sector, it is possible for several different contractors to operate at the same time [8].

In the conditions of the company's competitiveness, a competitiveness management system or a competitiveness assurance system is formed in order to achieve competitiveness goals. The system in question consists of a set of competitive objects and subjects, governed by certain principles [2].

In the management system of enterprises and organizations, the mechanisms influencing the factors are established, accordingly, competitiveness factors influence the level of competitiveness to one degree or another [1].

Objectives of the article. When evaluating competitive positions, they often refer to the key factors for achieving success. The main factors of success are considered to be the factors that enable enterprises to improve their competitive positions in the field. Along with the competitiveness of enterprises, their financial situation also depends on these factors. It is they that influence the development of the strategy, of course, each field has its own characteristics.

To determine how enterprises operating in the construction industry use existing opportunities, it is necessary to study the pricing system to assess the competitiveness of enterprises. At the same time, one of the important issues is a comparative analysis of methods for assessing the management of enterprise competitiveness.

The main material of the study. In order to determine how the enterprises use the available opportunities, the system of prices that allows to evaluate the competitiveness of the enterprises is indicated. Currently, the evaluation methods of that system are shown in Table 1.

Business leaders who want to control product quality and improve the company's competitiveness in the market should understand that the competitiveness management system is an integral part of enterprises, including the entire management.

Table 1

Comparative characterization of the system of evaluation methods of competitiveness management

Method	Assessment stages	Advantages	Shortcomings
Evaluation of management of competitiveness of enterprises compared to competing companies.	1. Gathering information about competing companies. 2. Evaluation of information on a five-point scale. 3. Construction of the polygonal pyramid of competitiveness.	It makes it possible to identify weak points in enterprise management.	The accuracy of the assessment depends on whether the collected information is complete and true.
Evaluation of the quality of management of enterprises in the field of competitiveness.	1. Determining the weight of factors in the management system. 2. Determining the quality level of the management system.	It meets the requirements of systematicity and complexity.	It allows the results to be used in the development of comprehensive programs, but this does not apply to programs of increasing the level of competitiveness.
Evaluation of the organizational-management level of the competitiveness management system.	1. Evaluation of elements of different subsystems. 2. Calculation of generalized efficiency indicators for different subsystems. 3. Determination of integral indicators of enterprise competitiveness management.	It meets the requirements of complexity and systematicity. It makes it possible to identify problems in a specific subsystem.	Inadequate scale in scoring (from 0 to 3).

Source: the table is adapted by the author

Many construction industry enterprises suffer from the problem of not having an effective competitiveness management system. In order to create an effective management system, it is required to analyze the existing competitiveness management system in the enterprise. It is at this stage that the following problem appears – the methods that allow to evaluate the competitiveness of enterprises have not been developed enough. Currently, there are a number of methods that require adaptation to specific enterprises.

The competitiveness of construction industry enterprises is mainly determined by the competitiveness of construction products in the form of goods, the level of professional training of employees, the achievement of efficient development, and the level of utilization of production potential.

As one of the main ways of increasing the competitiveness of construction industry enterprises, the improvement of the competitiveness of construction products can be indicated.

There is a need to change the directions and criteria for evaluating construction products designed and manufactured in modern times.

Here, the competitiveness of construction products is mainly determined based on the ratio of its quality and value characteristics. Those products satisfy the specific needs of the potential customer in the specified market sector, for whom it is more profitable to choose from similar products of competitors.

Accordingly, it should be noted that the competitiveness of construction products can be determined based on a set of characteristics. Those characteristics are determined by the quality of construction products and consumer costs spent on purchasing the product:

- In order to determine the position of the construction product proposed for production, a comparison of that product with similar products should be made on important parameters;

- If the purpose of the research is to increase the volume of the portfolio of orders in a specific market segment, information about projects and the market to be entered is required for analysis. At the same time, changes in standards and legislative provisions in the country, as well as information about the dynamics of consumer demand, are required.

Regardless of the purpose of the research, the basis of the assessment of the competitiveness of construction industry enterprises is the study of market conditions. These studies should be carried out continuously, before and during the production of the new product. In the studies, the group of factors affecting the demand in the construction sector of the economy is specially selected:

- changes in the demands of regular customers of the product are reviewed;
- development trends of similar works are analyzed;
- spheres of product use are reviewed;
- the group of potential users (buyers) is investigated.

The above requires conducting deep marketing research, determining its development directions in the near future and in the long term. During the study of the market, it is extremely difficult to predict its development in the long term, and it occupies a special place in scientific observations. Based on the study of the requirements of the market and potential customers, the directions related to the production of construction products are determined, the cost and quality ratios of the produced goods are analyzed and the main requirements are formed.

During the analysis, the same evaluation criteria should be used, and the contractor should be selected based on the customer's request. For this, analyzes are carried out in each group of parameters and it is determined how well these parameters correspond to the parameters of the demand.

The analysis of competitiveness begins with the analysis of normative parameters. If the level of any of them does not correspond to the standards established in the norms, it is not appropriate to further analyze the competitiveness, regardless of the comparison with other parameters.

At the same time, the fact that the indicators are higher than the norms and standards cannot be determined as the superiority of the product, because from the point of view of the consumer, it is often considered meaningless because they lead to an increase in the cost and consumption value of the product.

There are exceptions here. The manufacturer is sometimes interested in increasing the norms and standards in force and believes that they will become more intense in the future.

Then, the manufacturer analyzes the group indicators, determines the differences between the quantity of the investigated product and the market demand based on the specified parameters based on the analysis. All this, in turn, allows to determine the level of satisfaction of the needs of that group. During the research, an integral indicator is calculated, this indicator makes it possible to determine the competitiveness of the analyzed product for all groups of parameters.

The result. The results of the competitiveness assessment make it possible to draw conclusions about the quality of the goods, as well as to determine the optimal ways of increasing the competitiveness of the product.

It should be taken into account that the fact of high competitiveness of construction products is one of the necessary conditions for the realization of that product on the market in the presented volumes. At the same time, it is necessary to take into account the forms and methods of technical service, that is, advertising, trade-political relations between countries, etc. needs to be taken into account.

It is important to carry out a number of targeted reforms and measures to ensure the development and increase of competitiveness of the building materials industry and its individual sectors involved in the production of materials. These reforms include increasing the competitiveness and strengthening the innovative potential of industrial enterprises involved in the construction materials industry, supporting the activities of enterprises, establishing industrial zones and clusters, strengthening the personnel potential and scientific provision of the industry, and improving legislation in the field of industry.

Conclusions. Based on the results of the evaluation of the competitiveness of construction products as a final finished product, we think it is possible to come to the conclusion that the production potential of entrepreneurs in the construction sector and the following economic management mechanisms should be developed:

- Modern construction technologies that enable the improvement of the quality of construction works should be purchased;
- The composition, structure, and quality of construction products and construction equipment (raw materials, semi-finished products) used in construction should be changed;
- The design procedure and quality of construction products should be changed;
- Construction technologies, testing methods, quality control system of construction products in intermediate and final stages should be improved;
- The level of professional training of managers and production workers should be increased.
- The price of the product, the price of services, the prices of repair services should be changed;
- Rules for concluding contracts and interaction with customers should be changed;

- The volume and structure of investments related to the production and sale of construction products should be changed;
- The structure and volume of cooperative supplies should be changed, the number of suppliers should be reduced and interaction with them should be strengthened on a long-term basis;
- The supplier stimulation system should be changed. The strategy of improving the quality of construction products is an important component of the company's competitiveness strategy. Here, as the object of prediction, are the quality indicators of the manufactured product. It is required that these indicators do not lag behind the indicators of products of competing manufacturers.

REFERENCES:

1. Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck (1980) *Strategic Management for Competitive Advantage*.
2. Henry Mintzberg (1989) *The structuring of organizations*, Macmillan Publishers Limited, 509 p.
3. Boldyrieva L., Gryshko V., Hunchenko M., Alizada S. (September 23, 2021) *Construction Management Based on European Experience of Using Smart-City Technology*, International Conference Building Innovations, Proceeding of the 3rd International Conference on Building Innovations, pp. 607–614. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-85043-2_57
4. Mammadov E., Kazimova X. (April 28, 2023) *Directions of increasing the competitiveness of the country's economy*. International Scientific-Practical Conference "Competition as an important factor of sustainable development" I dedicated to the 100th anniversary of the national leader of the Azerbaijani people, Heydar Aliyev, Baku. Chamber of Auditors of the Republic of Azerbaijan, pp. 98–101.
5. Mammadov M. A., Aliyev A. M., Alizada Sh. I., Badalov M. M. (2021) *Determinin'g the investment attractiveness of the corporation*. *Economics and Region*, no 3 (82), pp. 69–72.
6. Mammadov M. A., Alizada Sh. I. (2022) *Strategic management: textbook*. Baku: AzACU; Publishing-Polygraphy Center, 240 p.
7. Sarkarli A. S. (2018) *Development directions of innovation activity of enterprises producing construction materials*. *Azerbaijan Agricultural Science*, no. 1, p. 4.
8. Suleymanov G. S., Garayev R. H. (2016) *Competitive development is the basis of the country's sustainable economic development strategy*. *ANAS Institute of Economics, "Scientific Works"*, no. 5, pp. 7–15.
9. *The new law will improve the business environment*. Socio-economic online newspaper. (December 4, 2019). Available at: <https://vergiler.az/news/economy/6005.html>
10. *Strategic Road Maps on national economy and key sectors of the economy*, approved on 6 December 2016, 119 p. Available at: <https://president.az/az/articles/view/21953>
11. *Law of the Republic of Azerbaijan "On Entrepreneurial Activity"*, Baku city, December 15, 1992, No. 405. Available at: <https://e-qanun.az/framework/7920>

UDC 338.314

JEL L740

Izmir Valimat Fatahov, Doctoral student, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **Methods of assessing the management of competitiveness in the construction industry.**

The level of competitiveness should be at a satisfactory level in order to achieve the main goals of enterprises in the conditions of competitive struggle – to achieve certain results. In modern economic literature, economists approach the concept of the competitiveness of enterprises from different positions, but they agree on one issue that it is possible to manage the competitiveness of enterprises and this process must be managed. In many countries of the world, construction companies can be shown as highly profitable enterprises that develop economically in a favorable environment. The existence of a construction market is the main financial condition for meeting the human demand for housing. Every company, from the time of its establishment and throughout its existence, should strive to effectively manage the organization so that their enterprises and organizations can gain a superior competitive position in the market. Because, in the conditions of competitive struggle, enterprises are not only fighting to stay afloat, the main goal of any commercial organization is to obtain and increase profits. The current economic conditions in the Republic of Azerbaijan are characterized by high development rates and the strengthening of market economy relations, as well as integration processes at the domestic and international levels. The competitive environment in the construction industry has its own characteristics, which reflect the regional nature of the competitive struggle and are manifested in contract trades. Here we are talking about the dominance of price competition in the field. In such an aspect, it would be appropriate to pay attention to the content of the concept of competitiveness in the environment in which construction organizations operate in modern times. Competitiveness management refers to methods of finding, selecting, supporting, using and developing competitive advantages. In the article, the characteristics of the competitive environment in the construction industry were investigated, and the system of evaluation methods of competitiveness management was comparatively characterized.

Key words: construction, industry, enterprise, competitiveness, management, evaluation.

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

УДК 331:335.01
JEL E24, J23

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3330

СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Єфанов Володимир Анатолійович*, доцент кафедри
економіки та підприємництва імені професора І.М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет

*ORCID: 0000-0002-2004-1470

© Єфанов В.А., 2024

Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 15.01.2024

Вступ. Люди є основою суспільства, а їх діяльність на ринку праці виступає базовою категорією економічної системи. Саме формування трудових відносин визначає рівень суспільних відносин з позиції економічних, соціальних, демографічних складових, визначає особливості розвитку країни. За сучасних реалій науковий пошук шляхів удосконалення використання людського потенціалу та створення якісних трудових умов стає одним з найбільш важливих напрямків забезпечення гідного життя громадян. Ситуація відносно формування умов використання трудових ресурсів для України в умовах війни стає надзвичайно актуальною та вимагає теоретичного та практичного переосмислення. Особливу увагу в трудових відносинах відіграє урядове регулювання, котре через перебування країни в критичному стані відіграє вирішальну роль й потребує наукового обґрунтування відповідно до викликів часу.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Основоположними дослідженнями в сфері трудових відносин щодо їх теоретичної, методичної та практичної бази склали дослідження як зарубіжних вчених-економістів, таких як А. Сміт, К. Маркс, Дж. Кейнс, П. Самуельсон, М. Портер, так і українських вчених-економістів: Н. Балтачєєва, Н. Брюховецька, Н. Борецька, В. Василенко, Н. Вишневецька, О. Грішнова, Н. Єсінова, Є. Качан, І. Кравченко, О. Кратт, В. Павленкова, П. Перерва, Л. Чижова, І. Швець та ін. [1–5]. В ретроспективі розвитку суспільства цими вченими було виконано узагальнення й аналіз проблематики розвитку трудових відносин, сформовано основні теоретичні та методологічні підходи в реалізації завдань та формуванні ефективного механізму даного процесу. Однак, сучасна динаміка розвитку суспільства, наряду з класичними постулатами та проведеними раніше дослідженнями, вимагає подальшого вивчення трудових відносин, особливо в умовах воєнного часу для України.

Метою статті є стала оцінка специфіки трудових відносин в Україні в контексті воєнних викликів та з урахуванням світового досвіду.

Основний матеріал і результати. Міжнародна система формування трудових відносин за сучасних реалій спирається на дотримання принципів захисту прав людини та формування умов для якісного життя людини. Війна в Україні, бойові дії та впровадження воєнного стану призвели до значної зміни механізму формування трудових відносин. Частина принципів та нормативів механізму регулювання діяльності на ринку праці перестали виконувати свої функції, а також зазнали трансформації відповідно до умов воєнного часу [6]. Найбільш складним є дотримання соціально-економічних елементів механізму регулювання трудових відносин, проблема їх реалізації стикається з реаліями війни, часто в зонах окупації, бойових дій та обстрілів і бомбардувань немає можливості навіть базового їх забезпечення. Наслідком війни для українського ринку праці стало значне збільшення безробіття через ма-

сові вивільнення штатних працівників. Відповідно до досліджень Міжнародної організації праці, через воєнні дії в Україні на 2023 рік було всього по країні було втрачено понад 4,8 мільйона робочих місць. Відповідно, на кінець року, в середньому по державі, на одне робоче місце претендують вісім офіційно зареєстрованих безробітних [7].

Порівнюючи з 2020 роком, коли в Україні проживало близько 37 млн осіб, на 2023 рік, число населення, котре проживає в країні, по різних оцінках, складає від 28 до 34 млн осіб. Бойові дії та закриття підприємств та значна внутрішня та зовнішня міграція населення призвела до падіння ВВП України, котре підсумок 2022 року склало близько 29%. Саме проблема наявності та використання ефективних трудових ресурсів стає все гострішою для економічної діяльності України в умовах війни. Окрім того, дана проблема стає головною при визначенні можливостей економічного відновлення та розвитку держави в майбутньому [7–9].

Відповідно до проведеної оцінки експертів Європейської Бізнес Асоціації, для забезпечення економічного зростання у розмірі 7% приросту ВВП до періоду 2032 року, за існуючої ситуації в Україні бракуватиме близько 4,5 млн осіб додаткової робочої сили. На даний момент в країні, не зважаючи на високий рівень безробіття, котрий на 2023 рік попередньо оцінюється НБУ в розмірі до 19%, існує значний дефіцит кадрів в першу чергу, в секторах реального виробництва [6]. Відповідно до даних Державного центру зайнятості, на літо 2023 року, за обліком безробітних, на Єдиному порталі вакансій нараховувалось більше чим 184 тисячі вакансій. За професійними вимогами найбільша кількість вакансій припадала на кваліфікованих робітників з інструментом – 22%, а також для робітників з обслуговування обладнання та машин – 17%, частка вакансій для професіоналів в сферах реального виробництва складала – 15%, а вакансії для працівників сфери торгівлі та послуг – 13%. Головною проблемою на ринку праці можна назвати професійно-кваліфікаційний дисбаланс, при котрому гостро відчувається дефіцит кваліфікованих працівників робітничих професій, тоді як більшість безробітних, близько 43% мають вищу освіту не виробничого спрямування, а для окремих великих міст число такого типу безробітних досягає 60% всього безробітного населення [10]. Трудові відносини в таких умовах змінюються в гіршу сторону як з оцінки кваліфікаційної якості працівників, так і з дотримання прав робітників роботодавцями в умовах значної пропозиції праці. Закриваються та переміщуються підприємства, в країні спостерігається значний надлишок трудових ресурсів, що призвело до заміщення ринку «працівника» ринком «роботодавця». Національний ринок праці опинився у стані кризи та потребує значних змін в концепції реалізації трудових відносин відповідно як до вимог воєнного часу, так і до поступового його приведення у відповідність до європейський стандартів. Для реалізації даних завдань варто враховувати досвід європейських країн, що були втягнуті в нещодавні воєнні конфлікти [6].

Ситуація, котра склалася в трудових відносинах на ринку праці України, через воєнні дії, потребує переосмислення та формування нових підходів до реалізації ефективної політики зайнятості. Особливу роль в трудових відносинах починає відігравати державне регулювання зайнятості, як гарант захисту прав людини в країні. Відповідно до законодавства, базова основа державної політики в сфері зайнятості населення складає правові, економічні та організаційні інструменти, котрі визначені Законом України «Про зайнятість населення» [11]. Головними постулатами даного Закону України «Про зайнятість населення» є державне гарантування зайнятості та дотримання наступних принципів трудових відносин: 1) вільне обрання місця застосування праці та виду діяльності, вільний вибір або зміну професії; 2) одержання заробітної плати (винагороди) відповідно до законодавства; 3) професійну орієнтацію з метою самовизначення та реалізації здатності особи до праці; 4) професійне навчання відповідно до здібностей та з урахуванням потреб ринку праці; 5) підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями; 6) безоплатне сприяння у працевлаштуванні, обранні підходящої роботи та одержанні інформації про ситуацію на ринку праці та перспективи його розвитку; 7) соціальний захист у разі настання безробіття; 8) захист від дискримінації у сфері зайнятості, необґрунтованої відмови у найманні на роботу і незаконного звільнення; 9) додаткове сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян [11].

Воєнний стан в Україні став головним фактором значних трансформаційних змін в організаційно-правовому регулюванні державою системи управління трудовими ресурсами, в першу чергу, в сфері трудового законодавства. Виникла необхідність як в регулюванні проблем воєнного безробіття, підтримки населення країни, захисту трудових ресурсів країни, так і в створенні перспективного стратегічного регулювання трудових відносин в контексті завдань з забезпечення умов відбудови України в майбутньому.

Війна змінила фокус формування трудових відносин, відповідно до умов бойових дій вони стали регламентуватись, Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX, котрий визначає особливості трудових відносин робітників для усіх типів підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, відповідно до вимог воєнного часу. Даним законом визначаються трудові відносини стосовно осіб, котрі працюють відповідно до підписання ними трудового договору з фізичними особами. Особливістю дії даного Закону, відповідно до воєнної ситуації в країні, є обмеження деяких конституційних прав і свобод громадян на період дії режиму воєнного стану [12].

Основними положеннями даного Закону № 2136, для роботодавців передбачено наступні особливості трудових відносин:

– роботодавець має можливість укладати необхідні строкові трудові угоди з новими працівниками на час дії воєнного стану або на період, необхідний для заміщення тимчасово відсутніх працівників підприємства;

– здійснювати переведення працівника, за необхідності, на період воєнного стану, на виконання іншої роботи, котра не прописана в укладеному трудовому договорі, без отримання його згоди (за виключенням випадків переведення на роботу в місцевість, де тривають активні бойові дії);

– може здійснювати звільнення робітників в період його тимчасової непрацездатності або відпустки (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) з першого дня після завершення непрацездатності або відпустки;

– встановлення за необхідності п'ятиденного чи шестиденного робочого тижня, відповідно до рішення військового командування спільно з рішеннями військових адміністрацій;

– самостійне встановлення часу як початку, так і закінчення щоденної роботи (зміни) [12].

Стосовно прав та обов'язків працівників на період воєнного часу Закон № 2136, передбачає можливість, у зв'язку з веденням бойових дій у районі його роботи, здійснити розірвання трудового договору за власною ініціативою, в той строк, котрий зазначений у заяві, без нормативного двотижневого терміну попередження (за виключенням ситуацій примусового залучення працівників до виконання суспільно корисних робіт або при залученні на роботу на об'єктах критичної інфраструктури).

Відповідно до норм, визначених ст. 8 та 9 даного Закону, щодо робітників у період дії воєнного стану:

– окремі робітники можуть не залучатись до роботи в нічний час без їх згоди, зокрема, вагітні жінки і жінки, які мають дитину віком до одного року;

– дозволяється в критичних випадках, застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які мають дитину віком до одного року), за їхньою згодою, на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах;

– працівники, котрі мають дітей (крім випадків, визначених ст. 8 цього Закону), у період дії воєнного стану можуть залучатися за їхньою згодою до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові й неробочі дні, направлятися у відрядження [13].

Окрім нормативно-правових актів, значних змін, зазнали й інститути ринку праці, в результаті воєнних дій постраждали заклади професійної освіти та професійної підготовки кадрів, центри зайнятості та підтримки підприємців, в зоні бойових дій припинили свою діяльність всі професійні спілки та організації роботодавців.

Особливо важливим стало в воєнний період забезпечувати державний контроль за додержанням законодавства про працю та усунення порушень відповідно до вимог законодавства, виданих після 1 травня 2022 року. Особливістю державного контролю за регулюванням трудових відносин на ринку праці в воєнний час є те, що, за умови усунення роботодавцями виявлених порушень, заходи впливу в формі штрафів не застосовуються [14].

Відповідно до воєнних умов, перед Україною постало завдання створення нових принципів реалізації трудових відносин. Війна диктує що особливою умовою ефективних трудових відносин є забезпечення не лише соціального, а й фізичного захисту населення країни, контроль за дотриманням правового регулювання та нормативів трудового законодавства в діючих підприємствах, але відповідно до умов воєнного часу. Відображення основних складових трудових відносин в Україні в період воєнного стану нами здійснено на рис. 1, відповідно до якого, вони мають бути взаємодоповнюючими та в першу чергу повинні орієнтуватись на збереження життя та здоров'я громадян країни, а також створювати умови для забезпечення їх базових потреб в їжі, житлі, одязі через контроль за відповідністю оплати праці та рівнем цін.

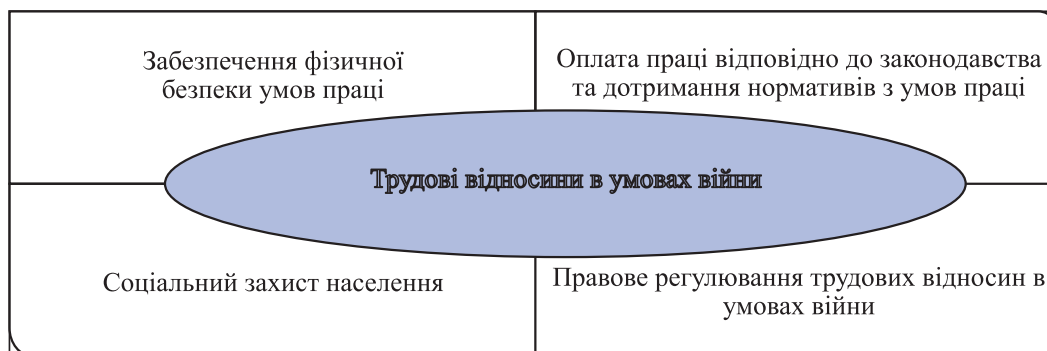


Рис. 1. Складові трудових відносин в Україні в умовах війни

Джерело: сформовано автором

Для територій, котрі знаходяться в зоні активних бойових дій, особливу увагу потрібно приділити забезпеченню умов фізичного захисту працівників в ході виконання робіт на підприємствах та в їх повсякденному житті. Для цього в країні будується ціла мережа укриттів, пунктів незламності та має здійснюватися постійний контроль за дотриманням правопорядку.

Формування трудових відносин є основою збереження суспільства, вони мають реалізовуватись за нинішніх реалій відповідно до завдань створення безпеки проживання, управління зайнятстю та демографією спрямоване на підвищення комфортності проживання громадян за рахунок відбудови, відновлення та розвитку інженерно-транспортної інфраструктури, всебічне сприяння вирішенню соціальних і гуманітарних питань, максимально можливе забезпечення гідних умов життя та підвищення добробуту населення. Подальший розвиток в перспективі світових глобалізаційних процесів стосовно трудових відносин також, за оцінкою Міжнародної організації праці, також вимагає особливого акценту для усунення фізичної та біологічної небезпеки, що виникає в результаті зростання напруженості в світі [15].

Висновки. Трудові відносини в умовах війни змінили свою специфіку відповідно до вимог воєнного часу, диктуючи більш жорстке використання працівників для забезпечення потреб виробництва. Але, одночасно з цим, з боку працівників на перше місце виходить вимога до роботодавця в забезпеченні фізичної безпеки та умов праці, котрі дають можливості реалізовувати базові потреби робітника та його рідних. З боку держави складним викликом є, з однієї сторони, необхідність регулювання трудових відносин на основі дотримання конституційних прав громадян, а з іншої, дозвіл більшого рівня навантаження на працівників для забезпечення потреб економіки в умовах війни. Українська система трудових відносин зазнає значних потрясінь, пов'язаних з війною, тому збереження трудових ресурсів країни та створення умов для їх якісного відновлення є одним з поточних та перспективних завдань для розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Якобчук В.П., Богоявленська Ю.В., Тищенко С.В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 476 с.
2. Павлюк Т.І. Ринок праці: теорія, методологія, практика : монографія. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.
3. Shultz N. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. In: Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI. N.Y., 1975. P. 69.
4. Pich L. Mismatching Skills in the Context of Productive Employment. Economic, Political and Legal Issues of International Relations 2018: Volume of Scientific Papers. Bratislava: EKONOM, 2018. P. 153–160.
5. European Quality of Life Survey 2017: Quality of Life, Quality of Public Services, and Quality of Society. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1733en.pdf
6. Європейська Бізнес Асоціація Дефіцит кадрів та навичок – основний виклик ринку праці у 2023 році. 2023. URL: <http://surl.li/sency>
7. Звіт МОП «Зайнятість та соціальний захист у світі: тенденції 2023 року». URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf
8. Аналітична записка МОП. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/202205/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf
9. Міжнародна організація з міграції. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy>

10. Державна Служба Зайнятості України. Ринок праці 2023: кого шукають роботодавці. URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/rynok-praci-2023-kogo-shukayut-robotodavci-ta-komu-gotovi-platyty-do-70-tysyach-grn>
11. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. *Голос України*. 2012. 18 серпня. № 153-154.
12. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
13. Іншин М.І. Дистанційна зайнятість працівників в умовах воєнної ринкової економіки. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство» Форум права*. 2023. № 3. С. 466–469. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2014_3_79
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 01.07.2022 року № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
15. World Employment and Social Outlook 2023: The value of essential work. URL: <https://www.ilo.org/digitalguides/en-gb/story/weso2023-key-workers#home>

REFERENCES:

1. Iakobchuk V. P., Bohoiavlenska Yu. V., Tyshchenko S. V. (2015) *Istoriia ekonomiky ta ekonomichnoi dumky: yavch. posib*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 476 p.
2. Pavliuk T. I. (2018) *Rynok pratsi: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia*. Vinnytsia: Vydavnycho-redaktsiinyi viddil VTEI KNTEU, 212 p.
3. Shultz N. (1975) Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. In: Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI. N.Y., p. 69.
4. Plich L. (2018) Mismatching Skills in the Context of Productive Employment. *Economic, Political and Legal Issues of International Relations 2018: Volume of Scientific Papers*. Bratislava: EKONÓM, pp. 153–160.
5. European Quality of Life Survey 2017: Quality of Life, Quality of Public Services, and Quality of Society. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1733en.pdf
6. Ievropeiska Biznes Asotsiatsiia Defitsyt kadriv ta navychok – osnovnyi vyklyk rynku pratsi u 2023 rotsi. 2023. Available at: <http://surl.li/sency>
7. Zvit MOP "Zainiatist ta sotsialnyi zakhyst u sviti: tendentsii 2023 roku". Available at: https://www.ilo.org/wcms-sp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf
8. Analitichna zapyska MOP. Vplyv kryzy v Ukraini na sferu pratsi: poperedni otsinky. Available at: https://ukraine.un.org/sites/default/files/202205/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf
9. Mizhnarodna orhanizatsiia z mihratsii. Available at: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy>
10. Derzhavna Sluzhba Zainiatosti Ukrainy. Rynok pratsi 2023: koho shukaiut robotodavtsi. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/rynok-praci-2023-kogo-shukayut-robotodavci-ta-komu-gotovi-platyty-do-70-tysyach-grn>
11. Pro zainiatist naseleння: Zakon Ukrainy vid 05.07.2012 No 5067-VI. Holos Ukrainy. 2012. 18 serpnia, no. 153-154.
12. Zakon Ukrainy "Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu" vid 15.03.2022 № 2136-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
13. Inshyn M. I. (2023) Dystantsiina zainiatist pratsivnykiv v umovakh voiennoi rynkovoї ekonomiky. *Elektronne naukovе vydannia "Analitichno-porivnialne pravoznavstvo" Forum prava*, no. 3, pp. 466–469. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2014_3_79
14. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn: Zakon Ukrainy vid 01.07.2022 roku № 2352-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
15. World Employment and Social Outlook 2023: The value of essential work. Available at: <https://www.ilo.org/digitalguides/en-gb/story/weso2023-key-workers#home>

УДК 331:335.01

JEL E24, J23

Єфанов Володимир Анатолійович, доцент, Сумський національний аграрний університет. **Специфіка організації трудових відносин в умовах війни в Україні.**

У статті розглянуто проблематику формування трудових відносин з позиції працівника та роботодавця в Україні в воєнний час. Виявлену зростання безробіття, як основний фактор зміни «ринку робітника» на «ринку роботодавця». Визначено основною проблемою зайнятості скорочення виробництва та відсутність достатньої кількості працівників робітничих професій. Оцінено зміни в трудових відносинах відповідно до вимог воєнного часу, котрі передбачають більш високий рівень напруженості праці. Визначено фактор забезпечення фізичної безпеки праці, як пріоритетний в забезпеченні виробничого процесу в умовах воєнних дій. Розкрито роль державного управління в регулюванні трудових відносин між працівником та роботодавцем на виробничому та національному рівнях в воєнний час.

Ключові слова: трудові відносини, ринок праці, роботодавець, робітник, умови праці, трудове законодавство, оплата праці, соціальний захист, трудовий договір.

UDC 331:335.01

JEL E24, J23

Volodymyr Yefanov, Associate Professor, Sumy National Agrarian University. **Specifics of the organization of labor relations in the conditions of war in Ukraine.**

The article examines the problems of the formation of labor relations from the position of the employee and the employer in Ukraine during the war. Identified the growth of unemployment as the main factor in the change of the "employer's market" to the "employee's market". The formation of labor relations is the basis of the preservation of society, they must be implemented under current realities in accordance with the tasks of creating security of residence, management of employment and demography aimed at increasing the comfort of living of citizens due to the reconstruction, restoration and development of engineering and transport infrastructure, comprehensive assistance in solving social and humanitarian issues, maximum possible provision of decent living conditions and improvement of the population's well-being. Further development in the perspective of world globalization processes in relation to labor relations also, according to the assessment of the International Labor Organization, also requires a special emphasis to eliminate physical and biological dangers arising as a result of increasing tensions in the world. The main problem of employment is the reduction of production and the lack of a sufficient number of workers in labor professions. The changes in labor relations in accordance with the requirements of wartime, which provide for a higher level of labor intensity, have been evaluated. Labor relations in the conditions of war changed their specificity in accordance with the requirements of wartime, dictating a stricter use of workers to meet the needs of production. But, at the same time, on the part of the workers, the demand for the employer to ensure physical safety and working conditions, which make it possible to realize the basic needs of the worker and his relatives, comes first. On the part of the state, a difficult challenge is, on the one hand, the need to regulate labor relations to ensure compliance with the constitutional rights of citizens, and on the other hand, to allow a greater level of workload on employees to meet the needs of the economy in wartime conditions. The Ukrainian system of labor relations is undergoing significant upheavals related to the war, therefore preserving the country's labor resources and creating conditions for their qualitative restoration is one of the current and promising tasks for the country's development. The factor of ensuring the physical safety of labor is defined as a priority in ensuring the production process in the conditions of military operations. The role of state administration in regulating labor relations between the employee and the employer at the industrial and national levels in wartime is revealed.

Key words: labor relations, labor market, employer, worker, working conditions, labor law, wages, social protection, labor contract.

MONEY, FINANCES AND CREDIT

УДК 336.7, 338.2:338.246.8:338.14(477)
JEL E6, F21, O11

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3331

ЗАСТОСУВАННЯ ДОСВІДУ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ НІМЕЧЧИНИ, ЯПОНІЇ ТА ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ ДО РЕАЛІЙ УКРАЇНИ

Вовчак Ольга Дмитрівна*, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу
Ярошенко Олександр Олександрович**, здобувач освітнього ступеня Ph.D.
Львівський національний університет імені Івана Франка

*ORCID 0000-0002-8858-5386

**ORCID 0000-0002-6624-138X

© Вовчак О.Д., 2024

© Ярошенко О.О., 2024

Стаття отримана редакцією 17.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 17.01.2024

Вступ. Актуальність дослідження полягає у визначенні стратегічних напрямів фінансового забезпечення економічного зростання України, особливо в умовах глобалізації та швидкого розвитку фінансового сектору у період війни та повоєнному часі. Ця стаття спрямована на аналіз досвіду інших країн у різних аспектах повоєнного відновлення, зокрема механізмах ефективного використання міжнародної підтримки, підходах до формування власного фінансового забезпечення, стратегіях стимулювання економіки, недопущення тривалої гіперінфляції при такому стимулюванні економіки, створення відповідних передумов для забезпечення наявності достатніх інвестиційних потоків в країну та всередині країни, побудови конкурентноспроможних промислових та сервісних галузей на світовому рівні, створення ефективних механізмів державно-приватної співпраці над стратегічними галузями – все це відіграє важливу роль у визначенні ефективних стратегій та рекомендацій для економічного відновлення України.

Вивчення історичних прикладів Німеччини, Японії, Кореї та інших країн, які успішно подолали наслідки війни та економічної кризи, дозволяє Україні адаптувати найкращі практики та підходи для своїх унікальних умов. Особлива увага у цьому контексті приділяється аналізу фінансового забезпечення, ролі уряду та приватного сектору в економічному відновленні, а також процесам інтеграції з міжнародними фінансовими системами. Це дозволить сформулювати конкретні політики та стратегії, які сприятимуть відновленню та стабільному зростанню економіки України.

Постановка задачі (проблеми) дослідження. Україна вже зазнала прямих економічних втрат на сотні мільярдів доларів від повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації. Наразі Україна отримує як військову, так і економічну підтримку від міжнародних партнерів, водночас Україні потрібні довготермінові механізми та стратегії щодо ефективного використання такої допомоги, так і щодо виведення економіки на рівень самозабезпечення і досягнення вищих за довоєнні показники рівнів в контексті забезпечення конкурентоспроможності економіки.

Систематичне вивчення міжнародного досвіду країн, які змогли досягти лідируючих позицій на світовій економічній арені після значних руйнувань та його адаптація до українських реалій може забезпечити значний прогрес у вирішенні складних економічних викликів, з якими країна зіштовхується сьогодні. Це, в свою чергу, відкриває нові перспективи для України на шляху до ефективного формування та використання фінансового забезпечення та подальшого успішного економічного зростання.

Основним завданням в цьому аспекті є адаптація зарубіжного досвіду повоєнного відновлення національних економік з урахуванням специфіки української економіки, політичних та військових реалій.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну та завдані цим збитки спричинило підвищення наукового інтересу до дослідження методів відновлення економіки після війни. Робота О. Бородіної та В. Ляшенка концентрується на огляді світового досвіду в сфері післявоєнної реконструкції економіки. Автори детально аналізують поствоєнний розвиток Європи та програми міжнародної підтримки азійських країн, включаючи Японію, Корею, і Сінгапур, а також розглядають сучасний стан та виклики української економіки [1]. У праці М. Скрипниченко акцент робиться на аналізі впливу війни на українську економіку і прогнозах її падіння у 2022–2023 роках. Автор наголошує на важливості інвестицій та накопичення капіталу для прогнозування економічного відновлення, а також проводить порівняльний огляд післявоєнного відновлення різних країн [2]. Дослідження Ю. Кіндзерського підкреслює значущість промислового сектору для економічної стабільності. Автор аналізує основні аспекти промислового розвитку України в передвоєнний період та порівнює це з політиками розвинених країн, акцентуючи на ролі державного підприємництва в економічних трансформаціях [3]. Дослідження І. Хмарської, К. Кучерявої, І. Клімової зосереджується на аналізі соціально-економічних наслідків війни і перспектив відновлення України. Автори вивчають складний процес відновлення, що включає економічний спад, інфляцію, зменшення зайнятості та виклики в монетарній та фіскальній політиці [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Розгляд умов і стратегій застосування історичних висновків з досвіду зарубіжних країн у схожих ситуаціях відіграє ключову роль і є предметом постійних наукових дискусій. Досвід економічного відновлення у повоєнний час країн, які зазнали суттєвих руйнувань, але змогли досягнути значного рівня розвитку економіки за короткий проміжок часу – може слугувати основою для розробки стратегій, механізмів та політик ефективного повоєнного відновлення України. Такі дослідження повинні враховувати специфіку та поточні обставини країни-об'єкта дослідження. З огляду на це актуальним є висвітлення нових підходів до вирішення проблем поствоєнного відновлення економіки, з урахуванням особливих унікальних передумов, що склалися в економіці України та вивчення досвіду в цьому аспекті Німеччини, Японії та Південної Кореї. Вивчаючи досвід розвинених країн, які змогли перетворити свої поствоєнні виклики на можливість для зростання, Україна може знайти ключі до власного економічного відродження та сталого розвитку. З огляду на виклики, з якими сьогодні стикається Україна, особливо актуальним є пошук ефективних механізмів фінансування, які б сприяли як внутрішньому, так і зовнішньому економічному зростанню.

Мета роботи: стаття спрямована на виявлення та аналіз успішних стратегій фінансового забезпечення повоєнного відновлення економіки в Німеччині, Японії та Кореї, з метою визначення їх можливої адаптації та застосування в контексті України. Це дасть змогу не тільки збагатити теоретичну базу в даній сфері, але й запропонувати практичні напрями для поліпшення економічної ситуації в Україні.

Основний матеріал і результати. Після Другої світової війни Німеччина стала прикладом успішного повоєнного відновлення, значною мірою завдяки ефективному впровадженню Плану Маршала. Цей план, офіційно відомий як Європейська програма відновлення, був запропонований американським державним секретарем Джорджем Маршаллом в 1947 році та розрахований на відновлення повоєнної Європи, зокрема Західної Німеччини. Головна мета цієї програми полягала в стабілізації економічних умов та згідно з думками низки науковців – запобіганню поширенню політик комунізму в Європі.

Фінансове забезпечення, яке сягало 1,4 мільярда доларів США, надане в рамках Плану Маршала, відіграло ключову роль у відновленні Німеччини [5]. При цьому, науковці відзначають, що стан німецької економіки після війни був катастрофічним: ВВП становило приблизно 160 мільярдів доларів США після закінчення війни, проте з використанням виділеної фінансової допомоги та з впровадженням економічних політик, які допомогли суттєво стимулювати конкурентоспроможність німецького промислового комплексу на світовій арені, таких як дерегуляція цін, економічна лібералізація та встановлення реалістичних обмінних курсів вже до 1955 року допомогли німецькій економіці досягти своїх довоєнних показників – 400 мільярдів доларів США. Фінансове забезпечення в рамках Плану Маршала не тільки допомогло відновити зруйновану інфраструктуру, але й сприяло модернізації промисловості, відродженню сільського господарства та підвищенню продуктивності праці. Значні кошти були інвестовані у важливі галузі економіки, що сприяло відновленню промислового потенціалу країни [6].

Важливою складовою успіху Плану Маршала була співпраця між урядом Німеччини та Сполученими Штатами. Ця співпраця виявилася ефективною не тільки у фінансовому аспекті, але й у плануванні довгострокової економічної стратегії. Значення Плану Маршала полягало також у впровадженні ринкових реформ, які забезпечили економічну свободу, конкуренцію та приватне підприємництво, що відіграли важливу роль у подальшому економічному зростанні Німеччини [7].

Підсумком впровадження Плану Маршала стало так зване «Німецьке економічне диво» – період швидкого економічного зростання, який почався у 1950-х роках і привів до створення однієї з найсильніших економік Європи. Цей досвід Німеччини відображає, як ефективне фінансове забезпечення та співпраця на міжнародному рівні можуть сприяти швидкому відновленню та сталому розвитку економіки після періодів значних воєнних руйнувань.

Повоєнне відновлення Японії слугує прикладом трансформації країни, зруйнованої війною, в одну з провідних світових економік. Після капітуляції у 1945 році Японія зіткнулася з величезними викликами: значними руйнуваннями, необхідністю демілітаризації та демократизації, а також відбудовою економіки, яка на кінець 1945 року втратила 25% свого національного багатства, а її промислове виробництво було на 43% нижче пікового рівня 1941 року. У фіскальному 1946 році, коли реальний ВВП становив лише 53% від довоєнного піку, номінальний ВВП був у 14.3 рази вище, ніж до війни, що відображало неконтрольовану інфляцію. Важливим елементом у процесі відновлення Японії також була підтримка Сполучених Штатів, яка, хоча і не була такою масштабною як План Маршала в Європі, все ж відіграла ключову роль у фінансовому забезпеченні відновлення [8].

Фінансове забезпечення Японії у повоєнний період включало американську економічну допомогу в рамках Плану Доджа, що дозволила стабілізувати японську валюту та фінансову систему. Окрім цього, основним пріоритетом було створення сприятливих умов для промислового зростання. Японський уряд здійснив низку реформ, спрямованих на модернізацію інфраструктури, розвиток високотехнологічних галузей та підвищення продуктивності праці. Ці зусилля були підкріплені значними інвестиціями у науку та освіту, що стали основою для майбутнього технологічного лідерства.

Важливою частиною стратегії Японії було також сприяння експорту, що забезпечило зростання зовнішньоекономічних зв'язків. Урядова політика, спрямована на підтримку національних виробників та створення конкурентоспроможних промислових гігантів, сприяла експортно-орієнтованому розвитку. Такий підхід, у поєднанні з ефективною фінансовою політикою та стимулюванням внутрішнього споживання, дозволив Японії досягти високих темпів економічного зростання.

«Японське економічне диво» 1950-х – 1960-х років стало результатом цієї комплексної стратегії, яка поєднувала державну підтримку з приватним підприємництвом, інвестиціями в інновації та активним зовнішньоекономічним відкриттям. Японський досвід демонструє, як важливу роль у повоєнному відновленні та подальшому економічному розвитку країни може відіграти ефективне фінансове забезпечення та цілеспрямована державна політика [9].

Повоєнне відновлення Південної Кореї виступає як унікальний випадок економічного трансформування країни, що пережила руйнівну війну. Після закінчення Корейської війни у 1953 році, Південна Корея зіткнулася з глибокими економічними та соціальними проблемами. Початково, економіка країни залежала від міжнародної допомоги, особливо від Сполучених Штатів. Проте, основу для подальшого економічного зростання заклали внутрішні реформи та ефективне фінансове забезпечення.

У 1960-х роках уряд Кореї запровадив серію економічних реформ, спрямованих на індустріалізацію та модернізацію країни. Центральним елементом цих реформ була політика індустріального розвитку, яка включала створення спеціалізованих експортних зон, підтримку важливих галузей економіки та розвиток внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Фінансове забезпечення відіграло ключову роль у цьому процесі, оскільки великі кредити та державні інвестиції були спрямовані на розвиток промисловості та інфраструктури.

Ефективна координація між урядом та приватним сектором була ще однією важливою складовою успіху Кореї. Уряд активно стимулював розвиток великих стратегічних для економіки конгломератів – чеболів, які стали основою економічного зростання країни. Чеболи отримували значну державну підтримку, включаючи фінансування, податкові пільги та захист від іноземної конкуренції, що дозволило їм швидко розширити свою діяльність [10].

Розвиток економіки Південної Кореї демонструє, як стратегічне фінансове забезпечення та цілеспрямована індустріальна політика можуть сприяти економічному розвитку та модернізації країни.

Завдяки цим зусиллям, Корея не тільки пододала наслідки війни, але й перетворилася на одну з найбільш динамічних економік світу. Цей досвід є цінним прикладом для країн, що прагнуть до швидкого економічного відновлення та сталого зростання.

Україна вже зараз відчуває гострі руйнівні наслідки повномасштабного військового вторгнення Росії у 2022 році, яке спричинило значні збитки національній економіці. Війна призвела до глибоких та всебічних руйнувань, відчутно вплинувши на макроекономічні показники та стан економіки країни. За даними Мінекономіки, війна спричинила падіння ВВП України на 29,2 % у 2022 році. Це вказує на масштабний спад економічної активності, що є результатом зупинки низки виробництв, знищення інфраструктури та втрати робочих місць. Велика частина українських підприємств або зупинила свою діяльність, або значно її скоротила, що призвело до величезних економічних втрат.

Економічна криза, спричинена війною, суттєво вплинула на ринок праці. Внаслідок внутрішнього та зовнішнього переміщення населення, що становить близько 25 %, країна відчуває значні втрати у сфері зайнятості. Рівень безробіття суттєво зріс, при цьому понад 3 мільйони осіб втратили роботу, а 53 % населення знаходяться під загрозою безробіття [11].

Руйнування важливих виробничих об'єктів, зупинка інвестиційних проектів, блокада портів та обмеження валютних платежів через кордон створюють додаткові економічні виклики. За даними Київської школи економіки, безпосередні збитки станом на 13 червня 2022 року оцінювалися у понад 95,5 мільярда доларів США, що включало в себе підрахунок збитків від пошкодження нерухомого майна та інфраструктури. Загальні непрямі збитки оцінюються у 126,8 мільярда доларів США [11].

Додатково, війна спричинила значні виклики у сфері державних фінансів України. Зниження додаткових надходжень через скорочення економічної активності супроводжується різким зростанням витрат уряду, особливо на оборону та соціальну підтримку. Незважаючи на міжнародну допомогу, яка покриває частину бюджетного дефіциту, прогнозується, що фіскальні дисбаланси продовжуватимуться й після закінчення війни [12].

Ще одним значним викликом є економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб та біженців, що повернулися назад до України. Це створює необхідність у швидкому відновленні житлової інфраструктури та забезпеченні доступу до основних соціальних послуг [11].

Крім військових та соціальних витрат, Україна стоїть перед викликом відновлення та модернізації своєї інфраструктури, включаючи транспортні системи, енергетику та комунікації. Важливим завданням є також відновлення та розвиток аграрного та промислового секторів, які є ключовими для економіки країни.

Однак, незважаючи на виклики, існують і можливості для економічного зростання та розвитку. Україна має потенціал в сфері агропромислового сектору, ІТ-галузі та виробництва з високою доданою вартістю. Крім того, поступове відновлення та модернізація економіки можуть сприяти привабленню інвестицій та розвитку нових ринків.

Враховуючи поточний стан економіки України та величезні виклики, які вона переживає, розробка та реалізація ефективної стратегії відновлення є критично важливою. Ця стратегія повинна включати як внутрішні заходи, такі як інституційні реформи та модернізація інфраструктури, так і зовнішню підтримку у формі міжнародного фінансування, інвестицій та технічної допомоги. У цьому контексті досвід інших країн, які успішно відновилися після великих воєн або економічних криз, може бути важливим орієнтиром для України у її прагненні до відновлення та стабільного економічного зростання.

На нашу думку, Україні потрібно розглянути можливість створення стабілізаційного фонду, схожого на той, який був використаний у Німеччині за Планом Маршала. Це може включати залучення міжнародного фінансування, грантів та кредитів, що сприятиме відновленню критичної інфраструктури та підтримці ключових галузей економіки. При цьому Україна має гарантувати, що міжнародна допомога використовується максимально ефективно, з чіткими цілями та механізмами моніторингу та оцінки результатів.

На кшталт Японії, Україні слід зосередитися на розвитку високотехнологічних галузей, таких як ІТ та виробництво з високою доданою вартістю. Це може включати стимули для інвестицій, податкові пільги для технологічних стартапів та державну підтримку науково-дослідницької діяльності. Ще однією складовою програми економічного відновлення мають бути програми підтримки малого та середнього бізнесу для відновлення та розширення їхньої діяльності, включаючи доступ до кредитів, освіти та можливостей для підвищення кваліфікації працівників, а також забезпечення конкурентних умов

праці. Це, зокрема, допоможе працевлаштувати частину населення та зменшити безробіття, а також створить стимули для повернення громадян України, які вимушено емігрували за кордон.

На зразок моделі повоєнного відновлення Кореї, Україна може розробити партнерства між урядом та стратегічними галузями приватного сектору для спільного фінансування та реалізації великих інфраструктурних проектів. Такі програми можуть відбуватися паралельно з приватизацією великих, утім неефективних державних підприємств.

Для уможливлення реалізації вищезазначених рекомендацій, Україні потрібно поглибити співпрацю з Міжнародним валютним фондом, Світовим банком, ЄБРР та іншими міжнародними фінансовими інституціями для залучення додаткового фінансування, розробки спільної координації виділення цільової допомоги та її розподілу, а також технічної допомоги.

Для довгострокового економічного зростання, Україні необхідно розробити стратегії для залучення іноземних інвестицій, що включали б створення сприятливого інвестиційного клімату, насамперед, через захист прав інвесторів, створення сприятливого податкового режиму для локальних та міжнародних інвесторів.

Ці рекомендації, розроблені на основі аналізу зарубіжного досвіду, можуть допомогти Україні не тільки відновити свою економіку після війни, але й закласти основу для сталого та динамічного економічного зростання в майбутньому.

Висновки. Аналіз зарубіжного досвіду економічного відновлення після воєн та економічних криз, зокрема Німеччини, Японії та Кореї, виявляє ключові стратегії, які можуть бути застосовані для економічного відновлення України. Ефективне фінансове забезпечення, індустріалізація, модернізація, співпраця між урядом та приватним сектором, а також інтеграція з міжнародними фінансовими системами є вирішальними для успішного економічного відновлення. Україна має унікальну можливість використати ці стратегії для покращення своєї економіки, створення стійких основ для майбутнього розвитку та інтеграції у глобальну економічну систему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бородіна О., Ляшенко В. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121–134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42))
2. Скрипниченко М.І. Макроекономічні оцінки та прогнози повоєнного відновлення економіки України. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>
3. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>
4. Хмарська І., Кучерява К., Клімов І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України». *Економіка та суспільство*. 2022. № (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>
5. Bostwick S. The historical impacts of the Marshall Plan. The Borgen Project. Oct 1, 2019. URL: <https://borgenproject.org/the-historical-impacts-of-the-marshall-plan/>
6. Monson C. The Myth that the Marshall Plan rebuilt Germany's economy after WWII. FEE Stories. Foundation for Economic Education. Mar 22, 2022. URL: <https://fee.org/articles/the-myth-that-the-marshall-plan-rebuilt-germanys-economy-after-wwii/>
7. Wronski U., Karres D. A boost from the USA. KfW. 2022. URL: <https://www.kfw.de/stories/kfw/stories/society/social-cohesion/marshallplan/>
8. Suzuki Y. Difficulties and Challenges: Japan's Post-War History of Economic Trends and Monetary Policy (Working Paper No. 360). Center on Japanese Economy and Business, Columbia Business School. 2017. URL: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8MS456T/download>
9. Cohen J. B., Rockefeller J. D. III. Japan's Postwar Economy. Indiana University Press. 1958. DOI: <https://doi.org/10.2979/JapansPostwarEconomy>
10. Yeon-Ho Lee. The State, Society, and Big Business in South Korea, London: Routledge Advances in Asia-Pacific Business, 1997. P. 18–28.
11. International Labour Organization, ILO's response to the crisis in Ukraine. 2023. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/briefingnote/wcms_867586.pdf
12. The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War, Audit of War Damage. Kyiv, Ukraine, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/audit-of-war-damage-eng.pdf>

REFERENCES:

1. Borodina O., Lyashenko V. (2022) Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-War Economic Recovery: World Experience and Its Adaptation for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (42), pp. 121–134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42)) (in Ukrainian)

2. Skrypnychenko M. (2022) Makroekonomichni otsinky ta prohnozy povoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic Estimates and Forecasts of Post-War Recovery of Ukraine's Economy]. *Ekonomichna teoriya*, no. 2, pp. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029> (in Ukrainian)
3. Kindzerskyi Y. (2022) Postwar recovery of Ukraine's industry: challenges and features of policy. *Economic Analysis*, vol. 32, no. 2, pp. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101> (in Ukrainian)
4. Khmarska I., Kucheriava K., Klimova I. (2022) Osoblyvosti pisyavoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrainy [Features of Post-War Economic Recovery in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31> (in Ukrainian)
5. Bostwick S. (Oct 1, 2019). The historical impacts of the Marshall Plan. The Borgen Project. Available at: <https://borgenproject.org/the-historical-impacts-of-the-marshall-plan/>
6. Monson C. (Mar 22, 2022) The Myth that the Marshall Plan rebuilt Germany's economy after WWII. FEE Stories. Foundation for Economic Education. Available at: <https://fee.org/articles/the-myth-that-the-marshall-plan-rebuilt-germanys-economy-after-wwii/>
7. Wronski U. & Karres D. (2022) A boost from the USA. KfW. Available at: <https://www.kfw.de/stories/kfw/stories/society/social-cohesion/marshallplan/>
8. Suzuki Y. (2017) Difficulties and Challenges: Japan's Post-War History of Economic Trends and Monetary Policy (Working Paper No. 360). Center on Japanese Economy and Business, Columbia Business School. Available at: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8MS456T/download>
9. Cohen J. B. & Rockefeller J. D. III (1958) Japan's Postwar Economy. Indiana University Press. DOI: <https://doi.org/10.2979/JapansPostwarEconomy>
10. Yeon-Ho Lee (1997) The State, Society, and Big Business in South Korea, London: Routledge Advances in Asia-Pacific Business, pp. 18–28.
11. International Labour Organization, ILO's response to the crisis in Ukraine (2023). Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/briefingnote/wcms_867586.pdf
12. The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War, Audit of War Damage (2022). Kyiv, Ukraine. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/audit-of-war-damage-eng.pdf>

УДК 336.7, 338.2:338.246.8:338.14(477)

JEL E6, F21, O11

Вовчак Ольга Дмитрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу. **Ярошенко Олександр Олександрович**, здобувач освітнього ступеня Ph.D., Львівський національний університет імені Івана Франка. **Застосування досвіду повоєнного економічного відновлення Німеччини, Японії та південної Кореї до реалій України.**

У статті аналізується досвід повоєнного економічного відновлення іноземних країн та можливості його адаптації до сучасних реалій України. В умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції ключовим аспектом для досягнення сталого розвитку країни є ефективна фінансова система, яка спроможна забезпечити фінансування економічного зростання. Особливу увагу в цьому контексті заслуговує досвід трьох країн – Німеччини, Японії та Кореї. У статті висвітлено, як після воєнних конфліктів та значних руйнувань ці країни досягли значного економічного прогресу. Стаття також розкриває, як використовувати досліджуваними країнами фінансові стратегії та інструменти можуть бути корисними для підвищення темпів економічного зростання України в повоєнний період. Дослідження цих прикладів дозволяє краще зрозуміти, які підходи до економічного відновлення можуть бути адаптовані в контексті України для підвищення темпів економічного зростання. Висновки підкреслюють значення ефективних фінансових систем, промислового розвитку, модернізації, та співпраці між державою та приватним сектором. Україна має унікальний шанс використати ці стратегії для економічного зміцнення та інтеграції у глобальну економіку, що є ключовим для відновлення та сталого розвитку.

Ключові слова: економічне відновлення, фінансові післявоєнні виклики, план Маршалла, план Доджа, інвестиції у відновлення, економічні реформи, стратегії економічного зростання.

UDC 336.7,338.2: 338.246.8:338.14(477)

JEL E6, F21, O11

Olga Vovchak, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting. **Yaroshenko Oleksandr**, Ph.D. Candidate, Ivan Franko National University of Lviv. **Implementation of the post-war economic recovery experiences of Germany, Japan, and South Korea in the realities of Ukraine.**

This academic article delves into the critical theme of importance of the financial provision to stimulate economic growth in Ukraine. In an era of globalization and intense competition, an efficient financial system is paramount for sustainable national development. The study focuses on the experiences of three countries – Germany, Japan, and

Korea – which, after enduring wartime conflicts, achieved significant economic progress. Analyzing these examples provides insights into financial strategies and tools that could be adapted in Ukraine to accelerate economic growth. The significance of this research lies in its ability to offer concrete recommendations for improving Ukraine's financial provisioning and economic policies based on proven international practices. By studying the experiences of developed nations that transformed their post-war challenges into growth opportunities, Ukraine can discover keys to its own economic revival and sustainable development. Given Ukraine's current challenges, especially in the wake of the 2022 Russian full scale military invasion, finding effective financial mechanisms for both internal and external economic growth is highly relevant. Thus, the article aims to identify and analyze successful financial provisioning strategies in Germany, Japan, and Korea, to determine their potential adaptation and application in the Ukrainian context. This approach enriches the theoretical foundation in this field and proposes practical directions for improving the country's economic situation. The findings highlight the importance of effective financial systems, industrialization, modernization, government-private sector collaboration, and integration with international financial systems as pivotal for successful recovery. Ukraine has a unique opportunity to leverage these strategies to enhance its economy, lay robust foundations for future development, and integrate into the global economic system. These insights and recommendations, drawn from international post-war and economic crisis recovery experiences, are critical for Ukraine's journey toward recovery and sustainable economic growth.

Key words: economic recovery, post-war financial challenges, Marshall Plan, Dodge Plan, investments into recovery, economic reforms, economic growth strategies.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Філонич Олена Миколаївна*, кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0001-5428-6794

© Філонич О.М., 2024

*Стаття отримана редакцією 18.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 18.01.2024*

Вступ. Реформа децентралізації один із ключових аспектів демократії, а ефективна її реалізація є запорукою процвітання та добробуту демократичної країни. Децентралізаційні процеси вже роками реалізуються в провідних демократичних країнах Європи та світу та не втрачає своєї актуальності на сьогодні оскільки механізми делегування та реалізації управлінських функцій постійно удосконалюються. Ефективною децентралізацією можна вважати якщо органи місцевого самоврядування набули певної фінансової самостійності, мають змогу самореалізовуватися і покращувати загальноекономічні показники. Причому самостійність регіони мають набуті не тільки на політичному рівні, а й на соціальному та фінансово-економічному.

Згідно Конституції України, як головного документу країни, Україна є соціальна, правова, суверенна, незалежна, демократична держава [1]. Складова демократичної держави є передмовою впровадження реформи децентралізації. Україна на правах демократичної держави та в умовах Євроінтеграції передбачувано з 2015 року почала реалізовувати реформу децентралізації, впровадження і удосконалення елементів якої продовжуються реалізовуватися на сьогоднішній день. Реформа децентралізації в Україні вимагає удосконалення економічної системи для ефективного використання публічних фінансів – єдності бюджетної стратегії, механізму та тактики [2]. Впровадження бюджетної децентралізації реалізується в декілька етапів: на першому етапі впровадження делегування фінансових повноважень досліджується спроможність місцевих бюджетів їх територіальні особливості, потреби та можливості регіонів; на другому етапі реалізується формування ефективних бюджетних взаємовідносин.

При виборі моделі децентралізації вітчизняні реформатори взяли за приклад модель успішного досвіду сусідньої Польщі, як сусідню країну з схожим адміністративно-територіальним устроєм. Саме польська модель децентралізації найбільш наближена до національних реалій, але не дивлячи на високу підтримку країн союзників реалізувати Польську модель в Україні не вдалося. Звичайно що країни різні, відмінність спостерігається у політичних поглядах, ресурсної бази соціально-економічного розвитку, тощо. За таких умова отримати ідентичний результат реалізації реформи Україна не могла. Саме тому модель Польщі необхідно розглядати, як базу на основі якої будується власна стратегію розвитку країни, а не як еталон. Тому актуальним стає питання наскільки різні напрямки формування моделей децентралізації між Україною та Польщею.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Процеси реформи децентралізації на сьогоднішній день не є завершеними та продовжуються постійно удосконалюватись. Особливості реформи та ризики її реалізації відображені в наукових статтях Орловської Ю.А., Кірюхіна Р.О., Жаліло Я.А., Магновського І.Й., Коваєленко С.О. [3–6].

Децентралізацію, як основу розвитку регіонів України досліджували у своїх наукових працях вітчизняні науковці Возняк Г., Капленко Г., Коваль В., Польова О. [7–8], фінансову децентралізацію як складову реформи науковець Петленко Ю. [9].

Порівняльну характеристику та аналіз впровадження реформи децентралізації у різних країн світу досліджувались науковцем Гузь В.Л. [10].

Порівняльний аналіз децентралізації між країнами досліджувались не тільки вітчизняними науковцями по відношенню до Польщі а і навпаки. Польськими науковцями Natalia Rudakiewicz, Nataliia Antoniuk, Marlena Piekut, Oksana Perkhach було досліджено, як розвивається в реформа децентралізації України в порівняно з власною реалізацією [11–12]. Вдала регіональна економічна політика є запорукою розвитку національної економіки, а реформа децентралізації є інструментом покращення регіональної економічної політики. Саме тому питання є актуальним весь час, адже з кожним світовим чи національним викликом, у результаті розвитку технологій, зміною світового та національного порядку потрібно підлаштовувати механізм регіональної політики в тому числі і економічної її складової.

Метою роботи є дослідження місцевого бюджету України в порівнянні з сусідньою Польщею в умовах реалізації реформи децентралізації. Проаналізувати дохідну частину місцевих бюджетів цих країн. Визначити базові бюджетоутворюючі компоненти та стратегії розвитку регіонів сусідніх країн. Визначити відмінність Української та Польської моделі децентралізації і дослідити основні їх відмінності з метою побудови ефективної стратегії розвитку регіональної економічної політики України.

Основний матеріал і результати. Євроінтеграційні процеси України почались з моменту набуття її незалежності і тривають до сьогоднішнього дня. Країна за роки своєї незалежності зробила вагомий крок у напрямку співробітництва з Європейським Союзом і наразі отримала статус кандидата до членства ЄС. Щоб досягти цього статусу Україні необхідно було провести реформи, що відповідати європейському рівню. Вагомим кроком до співпраці між Україною та Європою є підписання у 2014 році Угоди про Асоціацію з ЄС після чого Україна активно реформується під європейські стандарти.

Однією з основних реформ у результаті якої змінився адміністративно-територіального устрій країни є реформа децентралізації.

На початковому етапі необхідно було визначити за якою моделлю реалізовувати реформу. На думку експертів Польська модель реформи є найближчою до національних реалій, тому ця модель була взята за основу. У грудні 2014 року між Україною та Польщею було підписано Меморандум за ініціативи лідерів Вишеградської четвірки (Словаччина, Польща, Чехія, Угорщина) за якою Україні надається технічна допомога та консультації з реалізації децентралізації.

Після впровадження декількох етапів реформи регіональна економічна політика України не отримала результат подібний до Польського та має суттєву різницю у всіх формах децентралізації. Постає питання наскільки відрізняються моделі реформи цих двох країн у плані реалізації її при формуванні місцевих бюджетів.

Для початку порівняємо питому вагу місцевих бюджетів до загального бюджету України та Польщі за останні 9 років (рисунок 1).

Відповідно до статистичних показників можна спостерігати, що питома вага місцевих бюджетів Польщі до зведеного бюджету не перевищує сорока відсотків, натомість цей показник в Україні має дещо нестабільний характер. Очевидно що реформа децентралізації в Україні повипливала на збільшення частки місцевих бюджетів до річних зведених бюджету.

Різке зменшення питома ваги місцевих бюджетів у 2022 році пояснюється різким збільшення державного бюджету, що пов'язано з воєнними діями на території України. Державний бюджет наповнюється з підтримки країн партнерів та має у більшості цільове фінансування з обороноздатності країни. Місцевий бюджет Польщі має більш стабільний характер і зберігається стабільна статистика в межах 33-34% понад 10 років. Це є основною відмінністю країни що вже стабілізувала бюджетне регулювання країни та країни яка тільки почала шлях формування місцевих бюджетів в контексті фінансової децентралізації.

У 2020–2021 році після закінчення реалізації останнього етапу фінансової децентралізації спостерігається стабілізація частки місцевих бюджетів і якщо б не повномасштабне вторгнення вірогідно б Україна при вдалій регіональній економічній політики могла б досягти стабільного показника.

Наступним кроком доцільно провести аналіз фінансової самостійності та незалежності органів місцевого самоврядування двох країн. Для початку проаналізуємо частку власних доходів над доходами від дотацій та офіційних трансферів. Для аналізу було взято період в якому було завершено основний етап фінансової децентралізації з 2019 по 2022 роки (рисунок 2).

Аналізуючи власні доходи на перший погляд очевидно місцеві регіони України більш фінансово незалежні, однак це не говорить про більшу ефективність регіональної економічної діяльності.

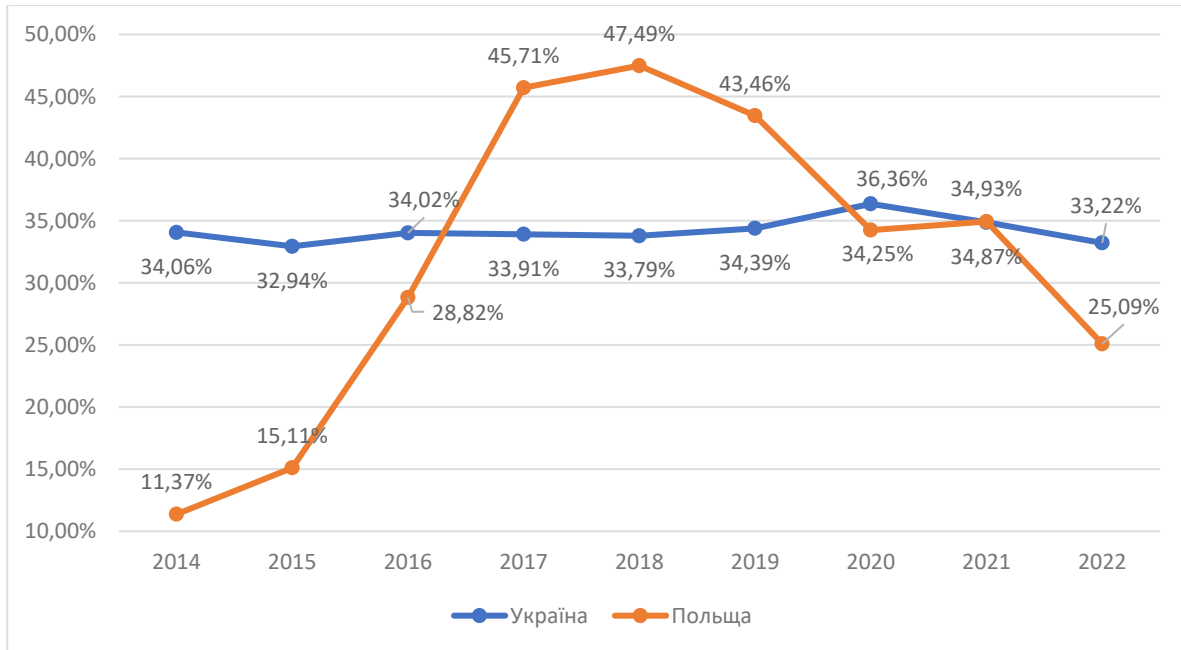


Рис. 1. Частка місцевих бюджетів до загального бюджету України та Польщі за 2014–2022 роки

Джерело: складане за джерелом урядового порталу *Open Budget*, Європейського порталу статистики *Eurostat*, Міністерства фінансів України та Міністерства фінансів Польщі [14–17]

Оскільки Польща є країною Європейського Союзу та має спільну фінансову систему з ЄС за рахунок чого країна може отримувати цільове фінансування для розвитку регіонів за Європейською програмою розвитку. Для деталізованого аналізу необхідно дослідити частку надходжень для країни від Європейського союзу для України та Польщі (рисунок 3).

Очевидно що країна, яка входить до Європейського союзу і має доступ до єдиної фінансової системи отримує цільові інвестиції та дотації для досягнення Європейської стратегії розвитку. Аналізуючи інвестування від ЄС можна стверджувати, що напрямок фінансової підтримки надходить не тільки цен-

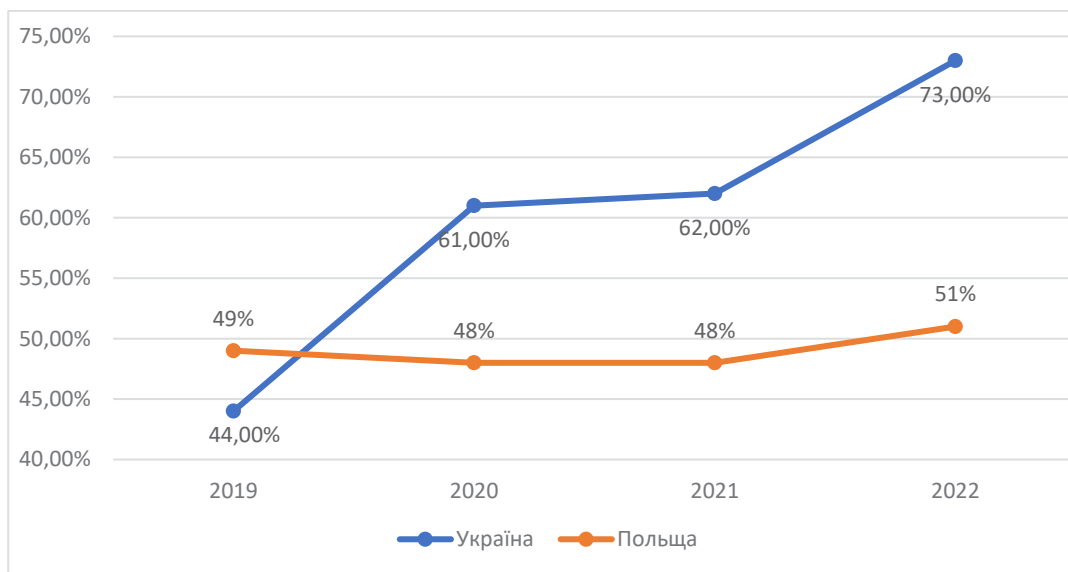


Рис. 2. Частка власних доходів місцевих бюджетів України та Польщі за 2019–2022 роки

Джерело: складане за джерелом урядового порталу *Open Budget* та Міністерства фінансів Польщі [14; 17]

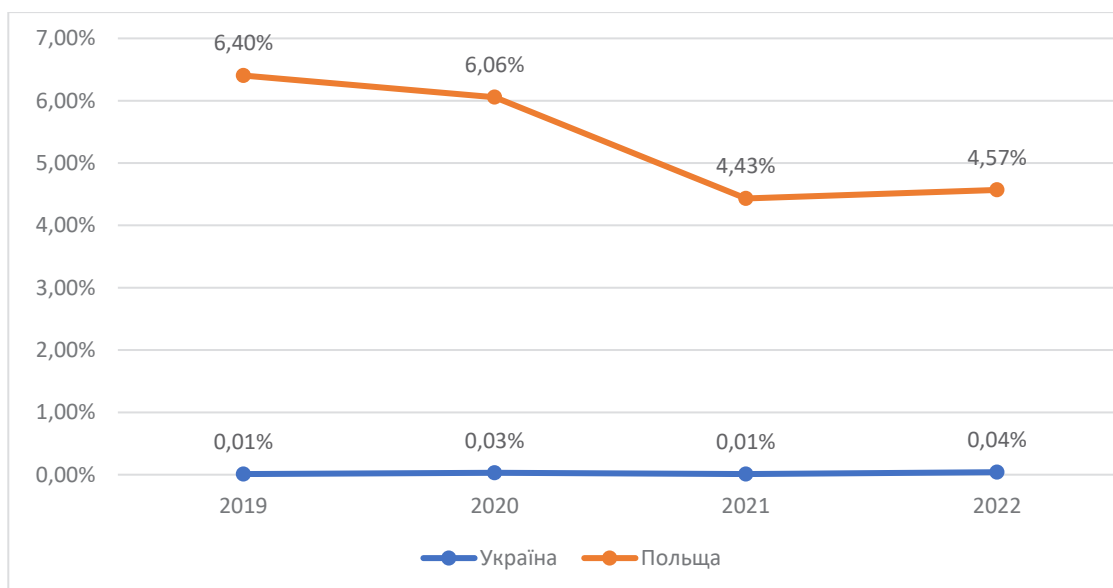


Рис. 3. Частка доходів місцевих бюджетів України та Польщі від Європейського Союзу за 2019–2022 роки

Джерело: складане за джерелом урядового порталу Open Budget та Міністерства фінансів Польщі [14; 17]

тральному бюджету, а і місцевому, що є яскравим прикладом успішної децентралізації. Вірогідно після вступу України до ЄС та уразі ефективної фінансово-економічної політики регіонів місцеві бюджети набуть такої ж вагомій підтримки у рамках програми об'єднаного союзу держав.

Основним джерелом надходжень як державних так і місцевих бюджетів є доходи від сплати податків (рисунок 4).

Після впровадження реформи децентралізації в Україні відбулись зміни у Бюджетному Кодексі [13], де делеговано податкові надходження від державного бюджету до місцевих бюджетів, а саме місцеві бюджети після змін повністю наповнюються єдиним податком, податок на прибуток підприємств комуналь-

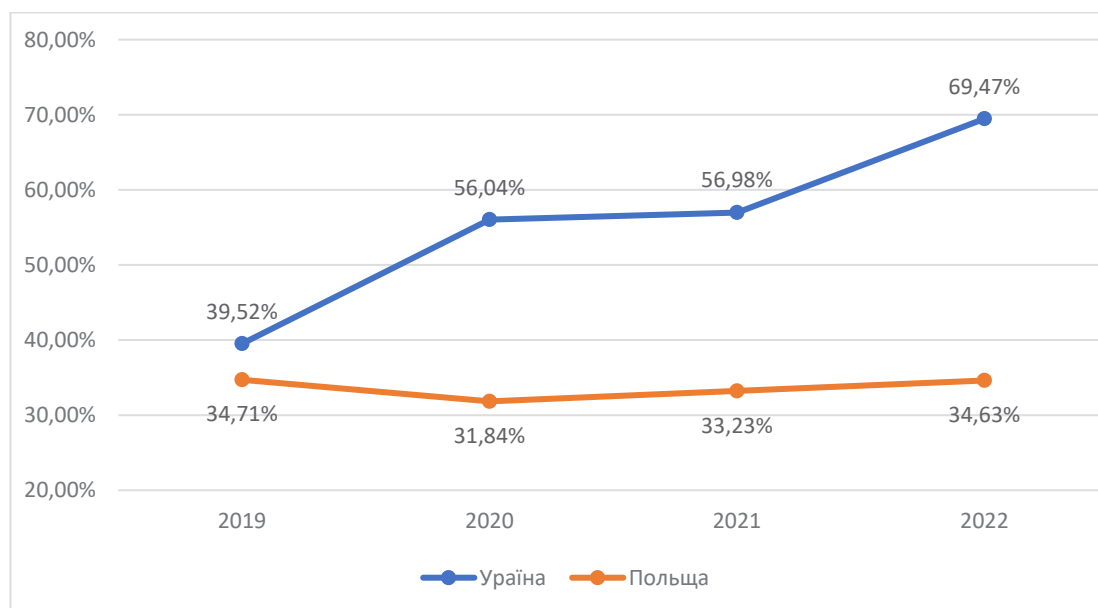


Рис. 4. Частка надходжень від сплати податків місцевих бюджетів України та Польщі за 2019–2022 роки

Джерело: складане за джерелом урядового порталу Open Budget та Міністерства фінансів Польщі [14; 17]

ної власності, на 5% акцизного податку та 60% податку на дохід фізичних осіб. У результаті цих змін спостерігається значну зростання надходжень до бюджетів органів місцевого самоврядування від сплати податків. Польща ж знову має стабільні показники на останні роки. І очевидно, що польська стратегія зосереджується формувати місцевий бюджет за рахунок інвестицій, а не за рахунок податків. У країн значно відрізняються статті і види податків, що може додатково впливати на отримані результати.

Аналізуючи місцеві бюджети України та Польщі, спостерігаються різні моделі бюджетного менеджменту, пріоритети, підходи, та різні податкові системи. Україна взяла за основу Польську модель децентралізації, однак має різні шляхи розвитку реформи оскільки країни мають не рівні умови державного статусу та різні пріоритети. Так у воєнний стан дохідна частина спрямована на підтримку населення постраждалих у наслідок війни, а також на соціальний захист та соціальну підтримку. До війни економіці країни вдалось стабілізувати певні показники та отримати первинну модель бюджетного менеджменту, однак в умовах війни необхідно було перебудувувати всю бюджетну систему. З цього випливає що країна має високий потенціал подальшого регіонального економічного розвитку у мирний час завдяки високій ресурсній базі, міжнародного партнерства та за умови побудови ефективної стратегії розвитку економічної системи. Порівнюючи європейське інвестування для України та Польщі було передбачувано значнішу підтримку Польщі, як країну члена Європейського союзу. З цього випливає, що Україна після отримання статусу члена ЄС матиме значу фінансову підтримку і стане більш економічно стабільною країною.

Висновки. Децентралізація в Україні активно розпочала свою фазу з 2015 року та не втрачає актуальності. Навіть у період воєнного стану Україна продовжує свій шлях у реалізації реформи. На сьогоднішній день постає завдання побудови ефективної моделі реалізації реформи делегування повноважень центральній владі органам місцевого самоврядування. На початку реформи децентралізації від ініціативної групи лідерів Вишеградської четвірки Словаччини, Чехії, Польщі та Угорщини Україна отримувала технічну допомогу та консультацію у політичних, соціально-економічних та секторальних сферах. За основу національної децентралізації було обрано модель сусідньої Польщі, яка за своїм географічним положенням та адміністративно-територіальним устроєм була наближена до України. Однак після реалізації першого етапу реформи Україна отримала інші результати. У політичному аспекті зіграли наступні фактори: недостатня відповідність процесу проведення реформи; відсутність центрального органу управління реформами; не відповідність стартових умов; активна, а не поступова перебудова адміністративно-територіального устрою.

За результатами наукового дослідження, під час реалізації реформи децентралізації в бюджетній її частині спостерігаються глобальні зміни у формуванні місцевих бюджетів. Відповідно питома вага місцевих бюджетів за останні 5 років зростає, однак не набула стабільного стану. Саме тому необхідно у подальшому досліджувати бюджетоутворюючі елементи для застосування ефективного бюджетного менеджменту. Фінансові показники Польщі у частці доходів місцевих бюджетів мають високий рівень стабільності за останні 10 років. Схожі показники мала Україна в 2020 та 2021 році, однак після початку повномасштабного вторгнення в Україну фінансово-економічна ситуація знову дестабілізувалася. Дохідна частина зазнала змін у частці збільшення доходів, як дотації на обороноздатність та соціальну підтримку населення.

Податкові надходження місцевих бюджетів України почали значно зростати після реалізації останнього етапу бюджетної децентралізації і зміни до Бюджетного Кодексу України та займають більшу частину загальних надходжень. Польща в цьому аспекті також має стабільні показники і частка податкових надходжень за останні 5 років не перевищує 35%.

Розвиток бюджетної децентралізації України та Польщі мають різний характер оскільки країни мають доволі різні умови, як на міжнародній арені, так на рівні загальнонаціональних можливостей та пріоритетів розвитку. Польща країна ЄС, що має стабільні фінансові показники її дохідна частина місцевих бюджетів сформована на основі інвестування, дотацій та податків в приблизно рівній частині. Україна це країна кандидат в членство до ЄС, проти якої здійснено збройну агресію. Дохідна частина місцевих бюджетів України у вагомо більшій частині складається з податкових надходжень. Однак у мирний час і після вступу до ЄС Україна має високий потенціал досягнення європейського рівня розвитку економіки та фінансової стійкості про що свідчать показники 2019–2021 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96 ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Онищенко С.В., Бережна А.Ю., Філонич О.М. Бюджетний механізм: методологічні підходи та практика бюджетної децентралізації. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 107–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-107-122>
3. Орловська Ю.В., Кірюхін Р.О. Децентралізація влади в Україні. проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-15>
4. Жаліло Я.А. Децентралізація влади як інституційний чинник системної трансформації економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. 2019. № 1 (69). С. 69–82.
5. Магновський І.Й. Децентралізація публічної влади – невід’ємна складова розвитку громадянського суспільства в Україні: теоретико-правовий аспект. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2021. № 2. С. 49–59.
6. Коваленко С.О. Фінансова децентралізація в Україні та її перспективи. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 300–306. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001007846>
7. Возняк Г.В., Капленко Г.В., Коваль В.М. Децентралізація як основа зміцнення фінансової самодостатності та розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1624/1561>
8. Польова О. Децентралізація у забезпеченні стійкого економічного та соціального розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-53>
9. Петленко Ю.В., Міланченко В. Фінансова децентралізація як напрямок підвищення фінансової незалежності місцевих бюджетів. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія : Економіка*. 2020. № 4(211). DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/210-3/6>
10. Гудзь Л.В. Польська та українська моделі децентралізації: порівняльний аналіз. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»* 2020. № 29. С. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-11>
11. Rudakiewicz N. Long and arduous way to decentralization: past, present and future of the reforms of local self-government in Ukraine. *Southeast European and Black Sea Studies*. 2022. С. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/14683857.2022.2131985>
12. Antoniuk N., Piekut M., Perkhach O. Anti-Crisis Management of Rural Areas Under Conditions of Decentralization (By the Example of Ukraine). *Problemy Zarządzania – Management Issues*. 2021. Vol. 2020. No. 4(90). P. 178–191. DOI: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.90.10>
13. Бюджетний кодекс України: Закон України: за станом на 8 липня 2010р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. Офіц. вид. Київ : Парлам. вид-во, 2010. № 50-51. 572 с.
14. Open Budget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
15. Eurostat – Eurostat is the statistical office of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/>
16. Офіційний сайт міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>
17. Міністерство фінансів Республіки Польща. URL: <https://www.mf.gov.pl>

REFERENCES:

1. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r. № 254k/96 VR (1996) [The Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of 28 June 1996, No. 254k/96 VR]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. 30, art. 141.
2. Onyshchenko Svitlana V., Berezhna Alla Yu., and Filonych Olena M. (2021) Biudzhetni mekhanizm: metodolohichni pidkhody ta praktyka biudzhetnoi detsentralizatsii [Budget Mechanism: Methodological Approaches to and the Practice of Budget Decentralization]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*, no. 1, pp. 107–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-107-122>
3. Orlovska Y., & Kiriukhin R. (2021) Detsentralizatsiia vlady v Ukraini. problemy ta perspektyvy rozvytku [Decentralization of power in Ukraine, problems and prospects for development]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, no. 172, pp. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-15>
4. Zhalilo Ya. A. (2019) Detsentralizatsiia vlady yak instytutsiinyi chynnyk systemnoi transformatsii ekonomiky [Decentralization of power as an institutional factor in the systemic transformation of the economy]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats – Bulletin of socio-economic research: coll. of science works*, no. 1(69), pp. 69–82.
5. Mahnovskiy I (2021) Detsentralizatsiia publichnoi vlady – nevidiemna skladova rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini: teoretyko-pravovy aspekt [Decentralization of public authority as an integral component of civil society development in Ukraine: theoretical and legal aspect] *Visnyk Luhanskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka – Bulletin of Luhansk Scientific-Educational Institute named after E. O. Didenko*, no. 2, pp. 49–59.
6. Kovalenko S. O. (2019) Finansova detsentralizatsiia v Ukraini ta yii perspektyvy [Financial Decentralization in Ukraine and Its Prospects] *Biznes Inform – Business Inform*, no. 4, pp. 300–306. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001007846>
7. Vozniak H. V., Kaplenko H. V., Koval V. M. (2022) Detsentralizatsiia yak osnova zmitsnennia finansovoi samodostatnosti ta rozvytku terytorialnykh hromad [Decentralization as a basis for strengthening financial self-sufficiency and development of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 42. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1624/1561>

8. Poleva O. (2022) Detsentralizatsiia u zabezpechenni stiikoho ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Decentralization in ensuring sustainable economic and social development of territorial communities] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-53>
9. Petlenko Y., Milanchenko V. (2020) Finansova detsentralizatsiia yak napriamok pidvyshchennia finansovoi nezalezhnosti mistsevykh biudzhetiv. [Financial Decentralization as Direction of Increase Financial Independence of Local Budgets] *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, no. 4(211). DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/210-3/6>
10. Hudz L. V. (2020) Polska ta ukrainska modeli detsentralizatsii: porivnialnyi analiz. [Polish and Ukrainian models of decentralization: a comparative analysis]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya "Pravo" – The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Law"*, no. 29, pp. 91–96.
11. Rudakiewicz N. (2022) Long and arduous way to decentralization: past, present and future of the reforms of local self-government in Ukraine. *Southeast European and Black Sea Studies*, no. 23, pp. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/14683857.2022.2131985>
12. Antoniuk N., Piekut M. & Perkhach O. (2021) Anti-Crisis Management of Rural Areas Under Conditions of Decentralization (By the Example of Ukraine). *Problemy Zarządzania – Management Issues*, no. 4, vol. 90, pp. 178–191. DOI: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.90.10>
13. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy: za stanom na 8 lypnia 2010r. № 2456-VI (2010) [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine: as of 8 July 2010, No. 2456-VI]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Ofits. vyd. Kyiv: Parlam. vyd-vo, no. 50-51, 572 p.
14. Open Budget – State web portal of the budget for citizens. Available at: <https://openbudget.gov.ua/>
15. Eurostat – Eurostat is the statistical office of the European Union. available at: <https://ec.europa.eu/>
16. The official site of Ministerstva finansiv Ukrainy. available at: <https://mof.gov.ua/uk>
17. Ministerstwo Finansiv Republiki Polsha [Ministry of Finance of the Republic of Poland]. Available at: <https://www.mf.gov.pl>

УДК 336.14:352

JEL P11

Філонич Олена Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Порівняльний аналіз формування доходів місцевих бюджетів України та Польщі в умовах децентралізації.**

Євроінтеграційні процеси України почали активно реалізовуватися після набуття нею незалежності і вимагають суттєвих змін національної політики. Реформи імплементуються у більшість сфер діяльності країни, так після підписання угоди про Асоціацію з ЄС у 2015 році було запроваджено 17 національних реформ, однією з яких стала реформа децентралізації, що спричинила зміни адміністративно-територіального устрою України. В науковій статті досліджено дохідну частину формування місцевих бюджетів України та Польщі, проведено порівняльний аналіз головних відмінностей бюджетоутворюючих компонент цих країн (частку місцевих бюджетів до зведеного бюджету, питому вагу власних надходжень, часту інвестиційних коштів від Європейського союзу, питому вагу податкових надходжень до загальних надходжень місцевого бюджету). Саме польська модель впровадження реформи децентралізації була обрана за основу під час реалізації моделі децентралізації в Україні. Визначено, що формування місцевих бюджетів Польщі має стабільний характер та формується рівносильно підтримкою центральної влади, інвестицій та податковою частиною. Доходи до місцевого Польщі за останні 5 років мають стабільний характер, зокрема частка податкових надходжень має показники в межах 31-34%, частка інвестицій від ЄС – 4-6%, частка власних надходжень – 49-51%. Місцеві бюджети України в умовах децентралізації формуються у більшості за рахунок податків, зокрема у середньому за останні 5 років їх питома вага складає 56%. Не дивлячись на те, що польська модель виступає взірцем для української реформи децентралізації, результати від її реалізації кардинально різні в обох країнах. Основними чинниками, що впливають на ефективність реалізації цієї реформи є різні початкові умови, різні статуси країн та бойові дії на території України. Однак аналізуючи фінансові показники України можна стверджувати, що країна має високий потенціал досягти стабільних високих економічних показників у післявоєнний період.

Ключові слова: децентралізація, реформування, місцеві бюджети, дохід, органи місцевого самоврядування.

UDC 336.14:352

JEL P11

Olena Filonych, Ph.D. (Economics), Associate Professor, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Comparative analysis of Ukraine's and Poland revenues of local budgets formation under conditions of decentralization.**

Ukraine's European integration processes began to be actively implemented after its independence and require significant changes in national policy. Reforms are being implemented in most spheres of the country's activity, so after the signing of the Association Agreement with the EU in 2015, 17 national reforms were introduced, one of which was the decentralization reform, which caused changes in the administrative and territorial structure of Ukraine. The scientific article examined the revenue part of the local budgets of Ukraine and Poland formation and conducted a comparative analysis of the main differences in the budget-forming components of these countries (the share of local budgets to the consolidated budget, the share of own funds and investment funds from the European Union, the share of tax revenues to the total revenues of the local budget). The Polish model of decentralization reform implementation was chosen as the basis for the implementation of the decentralization model in Ukraine. It was determined that the formation of local budgets in Poland has a stable character and is formed equally by the support of the central government, investments and the tax part. incomes to local Poland budget over the past 5 years have been stable, in particular, the share of tax revenues is in the range of 31-34%, the share of investments from the EU – 4-6%, the share of own revenues – 49-51%. Local budgets of Ukraine under the conditions of decentralization are mostly formed at the expense of taxes, in particular, their specific weight is 56% on average over the last 5 years. Despite the fact that the Polish model serves as a model for the Ukrainian decentralization reform, the results of its implementation are radically different in both countries. The main factors affecting the effectiveness of this reform implementation are different initial conditions, different statuses of countries and hostilities on the territory of Ukraine. However, analyzing the financial indicators of Ukraine, it can be stated that the country has a high potential to achieve stable economic indicators in the post-war period.

Key words: decentralization, reform, local budgets, income, local self-government bodies.

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

UDC 657.012.32
JEL M41

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3333

WAYS TO IMPROVE ACCOUNTING, AUDITING AND TAXATION OF BUSINESS ENTITIES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING EUROPEAN MANAGEMENT PRACTICES AND INTRODUCING ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO ACCOUNTING

Alla Dmytrenko*, Candidate of Economic Sciences, Docent,
Professor at the Department of Finance, Banking and Taxation
Anastasiia Loza, Student,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

*ORCID 0000-0003-3304-8652

© Dmytrenko A, 2024

© Loza A., 2024

Стаття отримана редакцією 12.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 12.01.2024

Introduction. Ukrainian companies cooperate with European businesses. In the process, issues of accounting for business transactions, avoidance of double taxation and, of course, auditing arise. In many situations, European Union member states have mixed accounting systems at the public and private sector level. They do not always reflect full accrual accounting. Ukraine has set an example of implementing electronic document management with the Diia application. Such an automated financial accounting system would help to keep records, compare data, and receive regular and understandable reports. Moreover, if to combine artificial intelligence in accounting with a centralised data centre, one can set up their firm for greater accuracy. It will be possible to always use the figures from the accounting program in real time, to perform various tasks. This will help save time and reduce human error. This definition of the research problem determines the relevance of the chosen research topic.

Analysis of recent research and publications. In the scientific articles there are different points of view on cloud-based predictive accounting platforms, AI and improvement of efficiency with the help of an accounting system. The prospects of information technologies in accounting were studied by V.O. Osmyatchenko, V.S. Oliynyk, who described the existing concepts of information processing and transmission, "cloud technologies" of computing, and also indicated innovative technologies (blockchain, artificial intelligence) [4]. The Information Technology Faculty Chartered Accountants' in London explains three characteristics of models and the algorithms they contain: large volumes of data, complex and changing patterns, and consistency. They can process huge amounts of data (structured and unstructured) – much more than humans ever could. Therefore, machines can perform better in conditions that people consider less predictable. Where feedback loops can be built into the models, they can also be highly adaptive, learning from mistakes or new cases. They can be much more consistent decision makers. They do not suffer from fatigue or boredom [1].

According to the work of American scientist Blake Oliver Chat, GPT can follow one's instructions with a reasonable degree of accuracy. Many accountancy firms are open to more automation. In the US, 24% of the top performing accountancy firms are already using artificial intelligence [3].

Objectives of the article. The aim of the study was to find out how AI-based solutions can speed up computing, data analysis and reporting, following best practices for using automation to increase efficiency. To achieve this goal, the following objectives were set:

- To research the improvement of accounting practices;
- to propose a plan for providing better services to clients and increasing the profitability of firms;
- to analyse the tools that can optimise work;
- to explore real examples of accountants using AI systems, including specific benefits and limitations, to help develop a long-term vision.

The main material of the study. In its new management strategy, published on 10 March 2020, the European Commission puts a strong emphasis on strengthening strategic management to better grasp the opportunities offered by new digital technologies [2]. It will require a purpose-built system that produces a wide range of statistics, accounts and indicators with many different potential analytical applications. It will be a flexible system that can be adapted to countries' priorities and policy needs, while providing a common framework, concepts, terms and definitions. The digitalisation of strategic management will be supported by a network of 240 Digital Innovation Hubs in every region of Europe. These hubs will provide opportunities to test new technologies, access funding advice and market intelligence, as well as networking opportunities. The Commission will focus on developing digital skills through digital crash courses for workers to learn about artificial intelligence, cybersecurity or blockchain. There is a need to explore the top five cloud accounting software options [6].

Table 1

Overview of cloud accounting platforms

№	Cloud-based accounting platforms	Software options
1.	Xero	Firms can easily manage their finances in different currencies, and the software automatically converts amounts based on current exchange rates. This can save time and reduce the risk of errors.
2.	QuickBooks	Companies can create reports that meet their specific needs, including balance sheets, income statements and cash flow statements.
3.	Zoho Books	Businesses can create tasks, assign them to team members, and track their progress – all through the software. This can help firms stay organised and on top of client projects, increasing their overall efficiency and profitability.
4.	FreshBooks	Allows users to track the time spent on various tasks and projects, which facilitates project management.
5.	Sage Business Cloud Accounting	Offers an interesting bank feed feature for accounting firms. This feature automatically imports bank and credit card transactions into the software, saving time and reducing the risk of errors that can occur when manually entering data. The bank feed feature also allows users to quickly reconcile accounts and track their business finances in real time.

The future is for a centralised, cloud-based predictive accounting platform because different accounting rules apply to different types of organisations. And companies have to comply with EU or national accounting rules. For example, small companies with no more than 50 employees use simplified accounting rules, and micro-enterprises use even simpler rules – depending on where the company is based [3]. Listed companies whose securities are traded on a regulated market must prepare their consolidated accounts in accordance with a single set of international standards, the International Financial Reporting Standards (IFRS) [5]. Although accounting rules vary according to the size of the company, all financial statements must include at least the following documents: balance sheet, income statement and notes.

Thus, the automated system should first of all contain these sections. In addition, the electronic application should include the names of the individual countries of the European Union with their specific accounting, tax, legal and financial regulations. Electronic recording of data in a single accounting system between countries will have a positive impact on the accounting system thanks to the possibility of performing several business tasks efficiently and quickly without human error. And an automated audit system will help prevent financial losses.

The implementation of an electronic system will change financial indicators due to its efficiency and effectiveness. A simple random sampling mechanism can be used to distribute data collection tools to a manager making decisions to improve the efficiency of an accounting system. The introduction of voluntary electronic data exchange can have a significant impact on accounting systems by improving efficiency, accuracy and accountability. In addition, accounting systems can be used to automate the flow of financial transactions

between organisations, such as invoicing, ordering and payments. Technologies such as barcodes, electronic signatures and e-invoicing will also help.

Additionally, the specialised staff of each system must check, enter and process the necessary data in its database and, if possible, new indicators must be processed simultaneously with the existing data by the counterparty's subsystem. This ensures the quality of the accounting information.

The accounting application must generate accurate, timely or on-demand information and transmit online data according to standard structures established in situations such as: electronic invoice messages, payroll information, payment instruments and journals. Such functions will allow business partners from European partner countries as well as interested national and state or European institutions (e.g., customs authorities, tax and budget institutions, statistical institutions) to update information in their own applications in a timely manner and online. This will create a real repository of qualifications at national and European level. A complex, dynamic, open and interactive database will be used. Accounting systems must meet the needs of small businesses, providing the necessary information while avoiding unjustified administrative burdens. It is important to carry out studies on accounting legislation applicable to strategic management in order to find ways to improve the regulatory environment.

Today, artificial intelligence offers many benefits to accountants. This technological trend is reshaping the way accountants do their jobs, offering unprecedented opportunities for efficiency, accuracy and strategic decision-making [2]. It can automate and enhance various accounting processes such as financial reporting, audit and compliance, fraud detection and data analysis. Furthermore, AI's ability to quickly analyse data enhances the ability to predict and identify trends, helping to manage financial data more efficiently. An enterprise-wide data strategy using AI can enable organisations to make automated decisions and predictions in real time. However, while AI can facilitate repetitive tasks, reduce human error and improve productivity, it cannot replace the human judgement, communication and critical thinking skills that are essential in accounting.

On a cloud-based predictive accounting platform, artificial intelligence will be able to handle tasks such as data entry, expense categorisation and account reconciliation that are traditionally time-consuming. This automation allows accountants to focus on more strategic activities [7].

Artificial intelligence will analyse patterns in financial data to identify unusual transactions that may indicate fraud. This is particularly useful in large data sets where manual detection would be impractical. It will be able to analyse historical data and market trends to make more accurate predictions about future revenues, helping businesses with planning and budgeting. It will increasingly be used to extract valuable information from unstructured data such as contracts, emails and notes. This can help with compliance checks and a deeper understanding of financial documents.

Nowadays, AI is being used to solve real business problems, such as optimising cash flow, identifying cost-saving opportunities and providing strategic financial advice based on data analysis. Accountants will need to upskill to work alongside it, focusing more on strategic and advisory roles. Financial accountants will need to embrace this technology and develop relevant skills. They should seek training in artificial intelligence and related areas such as data analytics. Human input means it's inherently prone to error when dealing with sensitive financial information and strict compliance protocols, and errors are costly. They can lead to the need to re-perform tasks, pay fines, or have the client terminate the contract with the firm.

Artificial intelligence can be used to automatically flag any inconsistencies to allow for verification. All that's required is to review all the proposals, reject them, or create a task. Artificial intelligence algorithms can examine financial transactions and reconciliations to quickly identify anomalies, patterns, and unexpected values that may indicate discrepancies or areas that need further investigation. In addition, automated reports save time, allowing accountants to focus on analysing and interpreting data. This leads to improved decision-making, personalised customer service and unmatched productivity.

Kashif Ali, CEO of TaxGPT, which automates tax filing, says he's seen a tenfold increase in productivity using GPT. Ali compares it to a "second brain or co-pilot" with whom one can talk and solve problems together. It can also be prompted to give a confidence score for each decision, which can be used to flag questionable expenses to a human reviewer for a second opinion [2].

Conclusions. Hence, modern accounting requires tools for its maintenance, verification and analysis that can be used by entrepreneurs in all European countries. In addition, they must be modern, cloud-based and able to apply artificial intelligence functions.

Consequently, to improve accounting, the following is necessary:

1. Computer software should be used to code accounting entries and improve the accuracy of calculations based on the accounting rules of a particular EU country, providing greater automation of processes.
2. Cloud solutions should be designed to centralise, optimise and automate compliance processes.
3. Integrated software should be used.
4. Access to and analysis of unstructured data should be improved.

Artificial intelligence and cloud-based systems can significantly reduce workload, increase efficiency and accuracy.

Improving accounting and reporting will involve providing users with multidimensional structures of aggregated accounting data – reporting standardised databases. This will provide reporting users with an operational software solution to any analytical tasks and processing of enterprise reporting samples.

REFERENCES:

1. Artificial intelligence and the future of accountancy. ICAEW Information Technology Faculty Chartered Accountants' London. Available at: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/technology/thought-leadership/artificial-intelligence-report.ashx?la=en> (accessed January 13, 2024).
2. Embracing artificial intelligence: A new era for accountants. Available at: <https://www.accountancyage.com/2023/11/14/embracing-artificial-intelligence-a-new-era-for-accountants/> (accessed January 13, 2024).
3. How artificial intelligence can help save accounting. Blake Oliver. Available at: <https://www.journalofaccountancy.com/news/2023/nov/how-artificial-intelligence-can-help-save-accounting.html> (accessed January 13, 2024).
4. Osmyatchenko V. O., Oliynyk V. S. (2018). Status and prospects of accounting in the context of changing technological systems [Economic Bulletin. Series: finance, accounting, taxation], pp. 131–138. (in Ukrainian)
5. Raad Oleiwi (2023) International Journal of Professional Business Review: *Int. J. Prof. Bus. Rev.*, vol. 8, no. 4 (accessed January 13, 2024).
6. Top 5 Cloud Accounting Software for Accounting Firms.
7. Using standardised data to unlock greater accounting firm profit margins Cameron Ford 29.01.2024. Available at: <https://silverfin.com/en-gb/resources/using-standardised-data-to-unlock-greater-accounting-firm-profit-margins> (accessed January 13, 2024).

UDC 657.012.32

JEL M41

Alla Dmytrenko, Candidate of Economic Sciences, Docent, Professor at the Department of Finance, Banking and Taxation, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Anastasiia Loza**, Student, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Ways to improve accounting, auditing and taxation of business entities in the context of implementing European management practices and introducing artificial intelligence into accounting.**

The article outlines the challenges of improving accounting practices, providing better services to clients, and increasing the profitability of companies. It also analyses how AI-based solutions can speed up calculations, data analysis and reporting, as well as increase efficiency. Furthermore, there was a need for a targeted cloud-based system that generates a wide range of statistics, accounts and indicators with many different potential analytical applications between EU countries and the ability to access them by entrepreneurs from other countries. In a cloud-based predictive accounting platform, artificial intelligence will be able to perform traditionally labour-intensive tasks such as data entry, cost categorisation and invoice reconciliation. As a result, such automation will allow accountants to focus on more strategic activities. In turn, artificial intelligence will analyse patterns in financial data to identify unusual transactions. This is particularly useful in large data sets where manual detection would be impractical. Artificial intelligence and cloud-based systems can significantly reduce staff workload, as well as increase efficiency and accuracy.

Key words: cloud target system, artificial intelligence, data analysis, EU accounting rules.

УДК 657.012.32

JEL M41

Дмитренко Алла Василівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування. **Лоза Анастасія Володимирівна**, студентка, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Шляхи вдосконалення обліку, аудиту та оподаткування діяльності суб'єктів господарювання в контексті впровадження європейської практики управління та впровадження в облік штучного інтелекту.**

Проблемні питання, які розглядаються: вдосконалення практики бухгалтерського обліку, надання кращих послуг клієнтам і підвищення прибутковості фірм за допомогою створення інтерактивної бази даних на основі хмарної технології на національному та європейському рівнях. Зазначено про необхідність використання спеціального програмного забезпечення, яке б вирішувало цілі імпортування господарських операцій підприємства в програмне забезпечення, заощаджуючи час і знижуючи ризик помилок, які можуть виникнути під час введення даних вручну. У свою чергу, користувачі зможуть швидко звіряти рахунки та відслідковувати свої бізнес-фінанси в режимі реального часу і, що особливо важливо, правильно сплачувати податки згідно правил бухгалтерського обліку у певній країні. Проаналізовано питання, як рішення на основі штучного інтелекту можуть прискорити обчислення, проведення аналізу даних і звітності, підвищити ефективність роботи бухгалтерів. Розглянуто питання необхідності введення цільової системи фінансового обліку на основі хмарної технології, яка генерує широкий спектр статистичних даних, облікових записів і індикаторів з багатьма різними потенційними аналітичними застосуваннями між країнами Євросоюзу і можливістю доступу підприємців з інших країн. І як результат на хмарній платформі прогнозного обліку штучний інтелект зможе виконувати такі завдання, як введення даних, категоризація витрат і звірка рахунків, які традиційно займають багато часу. Штучний інтелект буде автоматично позначати спеціальними знаками будь-які невідповідності. Все, що потрібно зробити бухгалтеру – це переглянути будь-які пропозиції, відхилити або створити нові завдання. У результаті такої автоматизації управлінський персонал зосередиться на більш стратегічних видах діяльності. Крім того, штучний інтелект аналізуватиме шаблони фінансових даних, щоб виявити незвичні транзакції. Це особливо корисно у великих вибірках даних, де виявлення вручну було б недоцільним. Штучний інтелект і хмарні системи зможуть значно зменшити навантаження на роботу персоналу, а також підвищити ефективність і точність розрахунків. Підприємства зможуть керувати своїми фінансами і проектами у режимі реального часу, підвищуючи прибутковість.

Ключові слова: цільова система на основі хмарної технології, штучний інтелект, аналіз даних, правила бухгалтерського обліку ЄС.

ACCOUNTING FOR WAGE PAYMENTS DURING MARTIAL LAW IN UKRAINE

Olena Kravchenko*, Ph.D., Associate Professor
Yelyzaveta Ahafonova**, Student
Sumy State University

*ORCID 0000-0001-5927-8814

**ORCID 0000-0001-5233-959X

© Kravchenko O., 2024

© Ahafonova Y., 2024

Стаття отримана редакцією 17.01.2024 р.

The article was received by editorial board on 17.01.2024

Introduction. At every enterprise where a production process is carried out and hired workers are engaged, calculations for labor remuneration are conducted. This process is a complex subject of accounting, encompassing a significant list of payments, each of which requires specific representation both in the accounting system and in the company's reporting. The significance of the level of remuneration and the structure of personnel payments lies in their substantial social importance, influencing not only current but also future performance indicators of the enterprise. Due to the impact of wartime events, changes have occurred in almost all aspects of life in Ukraine, particularly in the areas of labor relations and calculations for labor remuneration. Nevertheless, despite this, there is an increase in wages [1]. According to State Statistics data, the average salary in 2023 increased by 7.0% (by 932.25 hryvnias) to 14,308.46 hryvnias compared to the corresponding indicators in 2022. Payments are increasing for many professionals across various qualification levels, particularly in the information and telecommunications sector, the financial and insurance sector, aviation transport, and there is also a trend of increasing demand for labor. In this context, questions about understanding the essence of calculations for labor remuneration, the structure of payments for workers, and their accounting remain relevant. Considering the importance of accurately reflecting these aspects in accounting, as well as in financial and tax reporting of the enterprise in wartime conditions, these issues remain relevant.

Objective conditions of economic activity have been affected by restrictions related to constitutional rights to work and its remuneration due to the armed aggression of the Russian Federation. Changes in the payment system have occurred due to military actions, caused by a shortage of workers in workplaces during evacuation or due to the inability to work, insufficient financial support for personnel remuneration. In these circumstances, it is relevant to emphasize the importance of relevant information related to calculations for labor remuneration at the enterprise and its adequate reflection in accounting. The exceptional role of information support in management processes leads to an increased focus on forming timely and reliable indicators of accounting regarding calculations for labor remuneration.

Analysis of recent research and publications. One of the fundamental aspects of accounting is the record-keeping of wages and personnel, which includes monitoring the actual status and movement of employees, utilization of working hours, and other related aspects. Many scholars, such as M. Bilukha [2], O. Kantaeva [3], B. Usach [4], V. Blyzniuk [5], Y. Podmeshalska [6], and others, investigate the issues of labor remuneration accounting, focusing on wage accruals, deductions, employment contracts, and vacation conditions during peacetime. However, this article aims to address these issues during wartime, taking into account the changes that may arise during military actions and in the subsequent months (if necessary and at the discretion of various ministries and agencies).

Objectives of the article is to analyze the changes that have occurred in the payroll accounting system at enterprises during wartime, study their consequences, and efficiently identify ways to quickly adapt this system to new conditions. Additionally, the goal is to support the economy of our state.

The main material of the study. The key concepts of wages, their types, forms, and payment systems are legislatively defined. According to the Law of Ukraine "On Wages," wages are the remuneration that the employer pays to the employee for the work performed in monetary terms [7]. During a state of war, this definition remains relevant. However, the wartime actions were unpredictable and stressful for businesses, as no one was prepared for such a scenario, and there were no plans developed for conducting business and personnel accounting. One of the first tasks that needed to be addressed was the proper accounting of labor relations with employees in various situations. For example, employers faced numerous questions regarding wage accruals, timekeeping, and documentation for the absence of employees who were forced to leave the territory of Ukraine, as well as those employees who couldn't come to work for the purpose of preserving their own lives.

In order to reconcile the interests of employers and hired workers during a state of war, a series of legal acts were introduced, with a key one being the Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Conditions of Martial Law" [8]. This law defines the peculiarities of serving in the public service and service in local self-government bodies, as well as aspects of labor relations for employees of all enterprises, institutions, and organizations in Ukraine, regardless of ownership, type of activity, and industry affiliation. This also encompasses the representations of foreign entities engaged in economic activities in Ukraine, as well as individuals working under an employment contract with natural persons during the period of martial law.

Due to changes in labor legislation, employers have acquired new rights that allow them to relocate employees to another position or workplace without prior notice and consent, with the aim of preventing and eliminating the consequences of military actions, provided that the employee has no medical contraindications and the remuneration is not lower than the average salary at the previous place of work. However, the relocation of an employee to an area where active combat is taking place is not permitted. Proper tracking of working and rest hours plays a crucial role. The normal duration of the working week can be extended to 60 hours in critical infrastructure facilities, with a corresponding increase in wages, while the reduced duration can be 40 hours per week. Employers are granted the right to independently determine the start and end hours of the working day. During a state of war, the rest time may be reduced to 24 hours per week.

Typically, an employee is entitled to an annual vacation of 24 days per year, but they often do not use it in full without dividing it into parts. The number of days off required by the employee is determined by the manager in the vacation order. According to standard rules, the number of days specified in such an order does not include holidays and non-working days as defined in Article 73 of the Labor Code [9]. In other words, if a vacation day falls on a holiday or non-working day, it is not taken into account (except during the state of war that commenced after March 24, 2022).

Conditions of martial law impose restrictions on the duration of vacations:

- the provision of the annual main leave may be limited to a duration of 24 calendar days for the current working year at the employer's discretion, and unused days are carried over to the period after the end of the martial law;
- during martial law, the employer may refuse to grant unused days of annual leave, while compensating for unused days upon termination;
- the employer may deny an employee the annual leave if the employee is involved in work on critical infrastructure facilities.

Explanation from the State Labor Service allows for the establishment of additional conditions for vacation pay through an individual or collective agreement, for example, after the start of the vacation. It is also possible to specify the deadline for vacation payments in the employee's application and the manager's order granting vacation, thereby avoiding violations of labor legislation. It is important to note that on July 19, 2022, the rule of paying vacations 3 days before the start of the vacation was canceled.

In the event of a situation described by the relevant legislation, and if an employee submits a request for unpaid leave, the manager does not have the right to reject the employee's request and cannot reduce the duration of the leave without maintaining wages if it does not exceed the term specified by law. Categories of employees for whom mandatory unpaid leave is provided are listed in Table 1.

Usually, in peacetime, if a public holiday falls on a weekend, it is moved to the next working day. However, during a state of war, this legislative norm does not apply. Thus, public holidays in 2024 are not automatically days off and are not moved to the next working day after the holiday or non-working day. It is noted that employers, in collaboration with labor collectives, can decide to retain additional days off during the state of war. To do this, appropriate changes need to be made to the collective agreement. In this case, these days are

Table 1

Mandatory unpaid leave without preserving wages for certain categories of employees

Category	Conditions of granting	Duration, num. of days
Employee-part-timer	The duration of unpaid leave should not exceed the duration of paid leave provided at the main place of work	The duration of leave granted at the main place of work
Employee who did not use paid holidays in full or in part at the previous place of work and received monetary compensation for them	If the period of continuous work in the institution is less than 6 months	At least 24
Employee who has lost a relative by blood or marriage due to their death	If died: – husband (wife), parents (stepfather, stepmother), child (stepson, stepdaughter), brother, sister; – other relatives	At least 7 At least 24
Employee is a member of the fire and rescue unit to provide voluntary fire protection	The right to leave appears after a year of service in the fire and rescue units	At least 5
Employee is a member of a voluntary formation of civil protection	Vacation is granted in the year of involvement of the employee in the performance of tasks for the prevention and liquidation of the consequences of emergency situations as part of voluntary formations of civil defense	At least 5
Employee who left the territory of Ukraine or acquired the status of an internally displaced person	Leave is granted at the request of the employee, subject to the legal regime of martial law and confirmation of border crossing/acquiring the status of an internally displaced person	At least 90

Source: compiled according to the On the organization of labor relations during a state of war [8]

excluded from the norm of working time per month and per year. If work is performed on these days, it is compensated according to the rules for working on a day off.

Salary must be paid to employees in accordance with the conditions stipulated in the employment contract. However, during times of war, a business may suspend its operations, leading to difficulties in timely salary payments. Existing legislation allows for deviations from the payment deadlines under such circumstances, but the employer is obligated to settle payments with employees after resuming operations. Mobilized and voluntary territorial defense personnel are guaranteed job retention and salary levels in accordance with the provisions of Article 119 of the Labor Code (LC). The monetary compensation for these workers is covered by the funds of the State Budget of Ukraine, as outlined in the laws of Ukraine "On Social and Legal Protection of Servicemen and Their Families" [10] and "On Mobilization Training and Mobilization" [11].

Termination of an employment contract can be initiated by both employees and employers. Employees have the right to resign at their own initiative, especially if the enterprise is located in a combat zone or there is a threat to their life and health. The exception applies to employees engaged in socially useful work or those working on critical infrastructure objects. On the other hand, employers have the right to terminate an employee during temporary incapacity or leave (except for leave related to pregnancy and childbirth and leave to care for a child until the age of three).

It should be noted that reimbursement of wages, guarantee and compensation payments to temporary employees the suspension of the employment contract is entirely up to the state conducting the military operation aggression [12]. Questions regarding the mechanism of compensation of wages, guarantee and compensation payments to workers by the aggressor state currently remains open. However, when suspended of the employment contract, the employer must continue to keep track of payroll wages and compensation payments that would have been due to the employee if such suspension had not occurred.

It is important to note that in the event of an employee losing their job and experiencing a partial reduction in salary (income) due to the suspension (reduction) of the production of goods (provision of services), they can apply for partial unemployment assistance. The State Employment Service is responsible for organizing social support for the unemployed and facilitating their labor reintegration. To receive assistance, one must submit an application to the local employment center. There are several ways to do this: using the Diya Portal, visiting the employment center in person, or sending the application by email.

Conclusions. In the current state of martial law, the government is implementing a strategy to stimulate the economy through a policy of deregulation and business liberalization. Employers are required to pay wages in accordance with the terms specified in employment contracts and in compliance with current legislation. Each payment should be accompanied by the calculation of personal income tax, military levy, and unified social contribution. If payment of wages is impossible due to military actions, this payment can only be temporarily suspended until the enterprise is able to resume its core functions. However, this does not mean avoiding wage calculations for work performed. Even in times of war, employers have an obligation to take all possible measures to ensure the realization of workers' rights to timely wage payment and ensure their safety. In return, employees must understand the importance of their presence in the workplace and contribute to the economic recovery. The conditions of war raise a particularly relevant issue regarding wage payments to employees. Therefore, proper accounting plays a crucial role in ensuring the objectivity of determining worked hours, completed tasks, downtime, employee absence from work for justified and unjustified reasons, etc.

REFERENCES:

1. How Ukrainians' salaries have changed over the past year (n.d.). Kontrakty.ua. Available at: <https://kontrakty.ua/article/235735>
2. Bilukha M. (2005) Financial Control: Theory, Audit, Audit. *Ukrainian Academy of Original Ideas*.
3. Kantaeva O. (2012) Ways to improve labor remuneration accounting. *Youth Scientific Bulletin of UABS NBU*, no. (2), p. 186.
4. Usach B. (2001) Control and Audit. Znannia-Press, p. 253.
5. Blyzniuk V. (2012) Gender Differences in Wage Payment in Ukraine. *Ukraine: Labor Aspects*, no. (6), pp. 18–26.
6. Podmeshalska Y., & Piddubnia Y. (2021) Improving accounting and audit of wages at the enterprise. *Ekonomika ta derzhava*, no. (12). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.100>
7. About labor remuneration (n.d.). Official website of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
8. On the organization of labor relations during a state of war (n.d.). Official website of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
9. Labour Code of Ukraine (n.d.). Official website of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/paran454#n454>
10. On the social and legal protection of military personnel and their families (n.d.). Official website of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>
11. On mobilization training and mobilization (n.d.). Official website of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>
12. Pro orhanizatsiyu trudovoykh vidnosyn v umovakh voyennoho stanu: Zakon Ukrayiny № 2136 vid 15.03.2022 r. [On the organization of labor relations in martial law: Law of Ukraine No. 2136 of 15.03.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

UDC 657.471.12

JEL M41

Olena Kravchenko, Ph.D., Associate Professor. **Yelyzaveta Ahafonova**, Student, Sumy State University.
Accounting for wage payments during martial law in Ukraine.

The article addresses current issues related to the accounting and payment of labor in times of martial law. It emphasizes the multi-level nature of regulatory control over labor payment and highlights job losses due to Russia's military aggression against Ukraine. An analysis of the normative definition of "wages" and various approaches to its content has been conducted. The absence of a normative definition for the term "payment for labor" is confirmed, but it is indicated that it is associated with the organization of labor payment and includes wages. The problems associated with income receipt by employers, employees, and the state during martial law are explored. Changes in legislation and new regulatory instruments related to martial law are assessed. The procedure for making payments to employees during martial law in conditionally classified categories is examined (mobilized, volunteers of territorial defense, evacuated or working remotely, involved in community service, those continuing regular duties, temporarily deprived of the opportunity to work without alternative employment). It is proposed to make legislative changes at the state level regarding the peculiarities of terminating employment contracts at the employer's initiative during martial law. The need for employers to take all possible measures to ensure workers' right to receive timely wages during wartime is noted. The importance of accounting and taxation of wages in martial law is determined.

Key words: accruals, martial law, wages, accounting, sick leave, taxation, vacation pay.

УДК 657.471.12

JEL M41

Кравченко Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент. **Агафонова Єлизавета Олексіївна**, студентка, Сумський державний університет. **Облік розрахунків з оплати праці під час воєнного стану в Україні.**

Стаття розглядає актуальні питання обліку та оплати праці в умовах воєнного стану. Звертається увага на багаторівневість нормативного регулювання оплати праці та відзначає втрату робочих місць через військову агресію росії проти України. Проведено аналіз нормативного визначення «заробітна плата» та різних підходів до її змісту. Підтверджено відсутність нормативного визначення терміну «оплата праці», але вказано, що він пов'язаний з організацією оплати праці та включає в себе заробітну плату. Досліджено проблеми, пов'язані з отриманням доходів роботодавцем, працівником та державою під час воєнного стану. Оцінено зміни у законодавстві та нові інструменти регулювання трудових відносин, спричинені воєнним станом. Розглянуто порядок виплат найманим працівникам у період воєнного стану за умовно класифікованими категоріями. Визначено основи обліку та оподаткування заробітної плати в умовах воєнного стану. Зміни в чинному законодавстві та нові інструменти, пов'язані з воєнним станом, були оцінені. Розглянуто порядок проведення виплат працівникам під час воєнного стану в умовно класифікованих категоріях (мобілізовані; добровольці територіальної оборони; евакуйовані або працюючі віддалено; залучені до громадського служіння; ті, хто продовжує виконувати звичайні обов'язки; тимчасово позбавлені можливості працювати без альтернативного зайняття). Запропоновано внести зміни на законодавчому рівні держави щодо особливостей припинення трудового договору за ініціативою роботодавця в умовах воєнного стану. Зазначено необхідність вживання всіх можливих заходів роботодавцем для забезпечення реалізації права працівників на отримання своєчасної заробітної плати під час війни. Визначено важливість обліку та оподаткування заробітної плати в умовах воєнного стану. Вказано на обов'язок роботодавця виплачувати зарплату за умовами, зазначеними у трудових контрактах та відповідно до чинного законодавства.

Ключові слова: нарахування, військовий стан, заробітна плата, облік, лікарняні, оподаткування, відпуски.

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ТА УРЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Позняковська Наталія Миколаївна*, кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет водного господарства та природокористування

*ORCID 0000-0003-4016-8935

© Позняковська Н.М., 2024

Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 15.01.2024

Вступ. Чимало уваги науковців та практиків сьогодні прикуто до обговорення викликів громадянського суспільства та визначення шляхів їх вирішення. Безпека людства, військові конфлікти, штучний інтелект, енергетична криза та розподіл ланцюгів постачання названі основними проблемами XXI століття. Залучення громадськості є ключовим чинником у забезпеченні сталого розвитку суспільства і подоланні сучасних викликів. Таким чином знаходить вияв намір громадянського суспільства співпрацювати з державою та бізнесом у вирішенні нагальних питань. Зростання ролі та значення громадянського суспільства у надскладний для країни час, з однієї сторони, та відповідальність за використання коштів та майна, які організації громадянського суспільства отримують від громадян, бізнесу та держави на вирішення суспільно важливих проблем, з іншого боку, обумовлюють створення прозорої системи регуляції і обліку їх діяльності.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку теоретичних засад становлення і розвитку громадянського суспільства зроблений українськими вченими: Т. Андрійчук, К. Бабенко, Г. Берченко, М. Бондарь, А. Ващенко, А. Карась, А. Колодій, П. Любченко, О. Петришин, С. Тимченко, Ю. Тодика, В. Степаненко, Г. Шаульська, ін. Облікову політику як складову системи бухгалтерського обліку в управлінні вивчали Т. Барановська, Ф. Бутинець, В. Дерій, С. Голов, П. Житний, П. Куцик, Л. Пантелейчук, М. Проданчук, М. Пушкар, П. Саблук, В. Сопко, Л. Сук та інші вчені. Теоретичні та методичні засади обліку громадських організацій досліджували О. Азарова, О. Височан, Н.О. Гура, С. Карпіцька, Я. Олійник, О. Папінова, В. Швець, А. Ясінська та ін. Огляд сучасних наукових напрацювань та кращих світових практик свідчить про необхідність подальших розвідок і досліджень задля задоволення інформаційних запитів суспільства щодо розвитку, обліку і звітності інститутів громадянського суспільства.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей діяльності та обліку і надання рекомендацій для організацій громадянського суспільства задля урегулювання і покращення їх облікової політики.

Основний матеріал і результати. Інститути громадянського суспільства визначені як система суб'єктів, наділених правами і обов'язками щодо відстоювання своїх легітимних інтересів у процесі подальшої розбудови громадянського суспільства в Україні та участі в управлінні державними справами [1]. Законом «Про громадські об'єднання» 2012 року [2] були розширені можливості діяльності в Україні суб'єктів громадянського суспільства. До організацій громадянського суспільства відносяться громадські організації, професійні і творчі спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи. В таблиці 1 представлені види і визначення громадських об'єднань за національним законодавством.

Слід мати на увазі, що визначення організацій громадянського суспільства в Україні та у документах ООН, Світового банку, ЄС тощо відрізняються. Значні відмінності у трактуванні визначення неприбуткових установ. Громадська, благодійна, інші організації громадського сектору України можуть бути неприбутковими організаціями. Проте в Україні статус неприбуткової організації визначається відпо-

**Класифікація організацій громадянського суспільства
за організаційно-правовими формами**

Організаційно-правова форма	Визначення
Політична партія	добровільне об'єднання громадян-прихильників певної загальнонаціональної програми суспільного розвитку, що має своєю метою сприяння формуванню і вираженню політичної волі громадян, бере участь у виборах та інших політичних заходах
Громадська організація	об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів
Спілка об'єднань громадян	об'єднання громадян мають право на добровільних засадах засновувати або вступати між собою в спілки (союзи, асоціації тощо), утворювати блоки та коаліції, укладати між собою угоди про співробітництво та взаємодопомогу
Релігійна організація	організація, яка утворюється для задоволення релігійних потреб громадян словидувати і поширювати віру і діє відповідно до своєї ієрархічної та інституційної структури, обирає, призначає та замінює персонал згідно із своїми статутами (положеннями)
Профспілка	добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).
Об'єднання профспілок	з метою виконання своїх статутних завдань профспілки, їх організації мають право на добровільних засадах створювати об'єднання (ради, федерації, конфедерації тощо) за галузевою, територіальною або іншою ознакою, а також входити до складу об'єднань та вільно виходити з них
Творча спілка (інша професійна організація)	добровільне об'єднання професійних творчих працівників відповідного фахового напрямку в галузі культури та мистецтва, яке має фіксоване членство, діє на підставі статуту
Благодійна організація	недержавна організація, головною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб
Організація роботодавців	самоврядна статутна організація, що утворюється на засадах добровільності та рівноправності з метою представництва і захисту законних інтересів роботодавців
Об'єднання співласників багатоквартирного будинку	юридична особа, створена власниками для сприяння використанню їхнього власного майна та управління, утримання і використання неподільного та загального майна
Орган самоорганізації населення	представницький орган, що створюється жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення завдань

Джерело: складено автором на основі даних [3]

відно до сукупності ознак, вказаних у Податковому кодексі України [4], зокрема за умови включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій. На відміну від міжнародної практики та рекомендацій ЄС щодо визнання неурядових неприбуткових організацій (англ. nonprofit organisations, nongovernment organisations), статус неприбуткової організації в Україні не є організаційною формою інститутів громадянського суспільства, а лише звільняє від сплати податку на прибуток. В Україні організації громадянського суспільства в основному створюються і в подальшому функціонують у формі об'єднань громадян, профспілок, благодійних та інших подібних організацій. Некомерційна господарська діяльність визначена [3] як самостійна систематична господарська діяльність, здійснювана суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів *без мети одержання прибутку*.

Організації громадянського суспільства незалежно від організаційно-правової форми та форми власності відповідно до національного законодавства [5] зобов'язані вести бухгалтерський облік і подавати фінансову звітність. Зазначимо, що вимоги до бухгалтерського обліку та фінансової звітності встановлені вітчизняним законодавством, відповідно до рекомендацій Директив ЄС, залежно від класифікації суб'єктів господарювання, зокрема на мікро-, малі, середні та великі підприємства [6]. Підвищені вимоги щодо ведення бухгалтерського обліку, складання та оприлюднення фінансової звітності застосовуються до окремих суб'єктів господарювання, на які поширюється, зокрема, сфера дії міжна-

родних стандартів фінансової звітності. Це підприємства, що становлять суспільний інтерес, та такі, що здійснюють видобуток корисних копалин загальнодержавного значення. На сьогодні організації громадянського суспільства, які діють у сферах безпеки, соціального захисту, здоров'я, освіти, культури тощо, не відносяться до тих, що становлять суспільний інтерес. Вітчизняні громадські і благодійні організації, які є юридичними особами, в основному належать до групи мікро- або малих підприємств. Критеріями для визначення належності підприємства до тієї чи іншої кваліфікаційної групи є сукупна вартість активів, чистий дохід від реалізації та середня кількість працівників (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація підприємств для бухгалтерського обліку і фінансової звітності

Категорія підприємства*	Балансова вартість активів	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Середня кількість працівників
Мікропідприємство	до 350 тис. євро	до 700 тис. євро	до 10 осіб
Мале підприємство	до 4 млн євро	до 8 млн євро	до 50 осіб

*для віднесення підприємства до певної категорії необхідна наявність на дату складання річної фінансової звітності щонайменше двох критеріїв

Джерело: складено автором на підставі [5]

Для мікро- і малих підприємств законодавство України встановлює спрощені правила обліку і звітності: спрощений План рахунків та скорочену за показниками фінансову звітність. З метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності всі суб'єкти господарювання-юридичні особи повинні визначити облікову політику. За Законом про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні [5] обліковою політикою є сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності. Міжнародні стандарти фінансової звітності [7] визначають облікові політики як конкретні принципи, основи, домовленості, правила та практики, застосовані суб'єктом господарювання при складанні та поданні фінансової звітності. Основна відмінність у трактуванні облікової політики за національним законодавством та Міжнародними стандартами полягає у її призначенні: для обліку і фінансової звітності чи лише підготовки фінансових звітів. Так, національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [8] до облікової політики відносить, окрім складання фінансової звітності, й питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві (організації, установі). Методичні рекомендації щодо облікової політики вказують на необхідність відображення у розпорядчому документі про облікову політику принципів, методів і процедур, які передбачається використовувати для ведення бухгалтерського обліку, складання і подання фінансової звітності та щодо яких нормативно-правовими актами з бухгалтерського обліку передбачено більш ніж один їх варіант, а також попередні оцінки, які використовуються підприємством з метою розподілу витрат між відповідними звітними періодами [9].

В табл. 3 порівнюються якісні характеристики розкриття облікової політики за національними і міжнародними стандартами.

Отже, основною вимогою до облікової політики за МСФЗ, є забезпечення **доречності і достовірності** інформації у фінансових звітах [7]. Під достовірністю розуміють правильність, об'єктивність, нейтральність, перевагу змісту над формою та повноту інформації фінансових звітів. Зазначається, що при формуванні управлінським персоналом суджень потрібно посилається на прийнятність вимог: а) в МСФЗ, у яких ідеться про подібні та пов'язані з ними питання; та б) визначення, критерії визнання та концепції оцінки активів, зобов'язань, доходу та витрат у Концептуальній основі фінансової звітності [7]. Окрім того, управлінський персонал має враховувати сучасні положення інших органів, що розробляють та затверджують стандарти, які використовують подібну концептуальну основу для розробки стандартів бухгалтерського обліку, інші облікові джерела та прийняті галузеві практики, тією мірою, якою вони не суперечать МСФЗ і Концептуальній основі.

В Україні й досі триває дискусія щодо визначення та розкриття облікової політики. Частина вчених притримується трактування облікової політики як сукупності методів чи способів ведення бухгалтерського обліку. У цьому разі головною метою формування облікової політики вважають вибір найкращих методів і процедур ведення бухгалтерського обліку, що сприятимуть достовірному відображенню

Якісні характеристики розкриття облікової політики

Вимоги до розкриття облікової політики за Міжнародними стандартами [7]	Вимоги до розкриття облікової політики за національними стандартами [8]
Доречність – інформація має бути доречною для потреб користувачів з прийняття економічних рішень	Фінансова звітність повинна містити лише доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішень користувачами, дає змогу вчасно оцінити минулі, теперішні та майбутні події, підтвердити та скоригувати їхні оцінки, зроблені у минулому
Достовірність – <i>фінансова звітність</i> : подає достовірно фінансовий стан, фінансові результати діяльності та грошові потоки суб'єкта господарювання; відображає економічну сутність операцій, інших подій або умов, а не лише юридичну форму; має бути нейтральною, тобто вільною від упереджень; обачливою; має бути повною в усіх суттєвих аспектах	Фінансова звітність повинна бути достовірною (правдивою). Інформація, наведена у фінансовій звітності, є достовірною (правдивою), якщо вона не містить помилок та перекозчень, які здатні вплинути на рішення користувачів звітності
-	Інформація у фінансовій звітності, повинна бути дохідлива і зрозуміла її користувачам за умови, що вони мають достатні знання та зацікавлені у сприйнятті цієї інформації
-	Фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати : фінансові звіти підприємства за різні періоди; фінансові звіти різних підприємств

фінансового стану і результатів діяльності підприємства та підвищенню якості обліково-аналітичного інформаційного забезпечення [10]. На думку науковців [10; 11; 12], облікова політика містить три елементи (рівня): організаційний, методичний, технічний. До організаційного рівня облікової політики відносять питання організації бухгалтерського обліку на підприємства, повноваження і права, зокрема на підпис документів. Зазвичай, цьому елементу облікової політики надають першочергове значення, що пояснюється в першу чергу орієнтацією вітчизняних користувачів фінансових звітів на податкове законодавство і державу, ніж бажанням мати об'єктивну і достовірну інформацію про діяльність суб'єкта господарювання. Технічний елемент облікової політики пов'язаний зі способом обробки інформації та формою бухгалтерського обліку. І, нарешті, методичний елемент облікової політики, який стосується визначення, визнання та оцінки об'єктів бухгалтерського обліку.

Інші дослідники надають обліковій політиці роль «ідеології економіки» [13] або «конституції» підприємства [14], підкреслюючи тим самим значення облікової політики суб'єкта господарювання для його управлінських цілей. У цьому разі виділяють елементи облікової політики: теорія облікової політики (принципи обліку, наукові положення, конструювання інформаційної системи); методологію обліку; технологію обліку; організацію обліку [14; 15; 16]. У цілому, погоджуємося з таким підходом щодо трактування і використання суб'єктами облікової політики як інструмента формування інформації для прийняття управлінських рішень. В табл. 4 наводимо розкриття елементів облікової політики за національними і міжнародними стандартами.

Таблиця 4

Порівняння елементів облікової політики за національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку

Елементи облікової політики	НПСБО	МСФЗ
Вимоги про інформацію, яка розкривається у фінансових звітах	+	+
Визнання елементів фінансових звітів – активів, зобов'язань, доходів, витрат і капіталу	-	+
Методи оцінки елементів фінансових звітів	+	+
Форма подання фінансової звітності	-	+

Джерело: складено автором на підставі [7–9; 16]

Значимо, що до елементів фінансових звітів включено п'ять категорій: активи, зобов'язання, власний капітал, доходи і витрати. При цьому ключовою ознакою визначення зазначених елементів є використання поняття майбутньої економічної вигоди як потенціалу, що сприятиме притоку грошових

коштів та/або грошових еквівалентів. Виникає певне протиріччя щодо трактування майбутньої економічної вигоди організацій громадянського суспільства, враховуючи особливості їх діяльності. Адже основною метою їх створення є задоволення та захист своїх соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів (громадська організація) або здійснення благодійної діяльності *в інтересах суспільства або окремих категорій осіб* (благодійна організація). У цьому разі доречно пов'язувати економічну вигоду з ймовірністю надання у майбутньому соціальних послуг та/або потенціалом від притоку грошових коштів/ еквівалентів.

Висновки. Концепція бухгалтерського обліку в організаціях громадянського суспільства передбачає врахування їх організаційно-правових особливостей та відмінностей у цілях діяльності порівнянно з суб'єктами господарювання, які передбачають здійснення прибуткової діяльності. Для громадських і благодійних організацій важливими є мета створення, відмова від одержання прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації, дотримання заборони на розподіл майна і доходів між учасниками, забезпечення цільового характеру фінансування діяльності. Характеристики та особливості діяльності організацій громадського сектору визначають облікову політику і впливають на повноту і достовірність фінансової та іншої інформації. Вважаємо доцільним враховувати при формуванні облікової політики активів, зобов'язань, капіталу, доходів і витрат використання економічної вигоди від надання громадською чи благодійною організаціями у майбутньому суспільних (соціальних) послуг.

З огляду на сучасні виклики часу, зокрема пов'язані з військовим станом (цільове фінансування і допомоги, грошові кошти і валютні операції, контагенти тощо), потребують подальшого дослідження питання обліку, звітності і оподаткування організацій громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про схвалення концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.11.2007 р. № 1035-рЗ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2007-%D1%80#Text>
2. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
3. Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів : наказ Державного Комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004 р. № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097609-04#Text>
4. Податковий кодекс : кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://tax.gov.ua/nk/>
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
6. Позняковська Н.М. Реформи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні: 20 років поспіль. *Обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції* : монографія. Рівне : НУВГП, 2019. С. 8–26.
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 (МСБО 8) «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%208_ukr_2023.pdf
8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
9. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства : наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#n12>
10. Тесак О.В. Облікова політика як інструмент організації бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 21. Частина 2. С. 97–100.
11. Коваль Л.В. Облікова політика в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.42>
12. Кушнір Л.А., Коркушко О.Н., Кушнір В.О. Вплив облікової політики на організацію обліку господарюючого суб'єкта. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3 (20). С. 246–251.
13. Житний П. Проблеми формування облікової політики та шляхи їх вирішення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2005. № 3. С. 19–22.
14. Пушкар М.С. Облікова політика і звітність : навчальний посібник. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 141 с.
15. Оляднічук Н.В. Організація облікової політики у підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 244–248. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-34>
16. Божко С., Артюх О. Методичні аспекти формування облікової політики України та Європи: порівняльний аспект. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(4). С. 27–37.

REFERENCES:

1. Pro skhvalennia kontseptsii spryannia orhanamy vykonavchoi vlady rozvytku hromadianskoho suspilstva: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.11.2007 № 1035-r3 [On the approval of the concept of assistance by executive authorities to the development of civil society. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 21.11.2007, No. 1035-r3]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2007-%D1%80#Text>
2. Pro hromadski obiednannia: Zakon Ukrainy vid 22.03.2012 № 4572-VI [About public associations. Law of Ukraine dated 22.03.2012, No. 4572-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.
3. Pro zatverdzhennia natsionalnykh standartiv Ukrainy, derzhavnykh klasyfikatoriv Ukrainy, natsionalnykh zmin do mizhderzhavnykh standartiv, vnesennia zminy do nakazu Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 31 bereznia 2004 № 59 ta skasuvannia normatyvnykh dokumentiv: nakaz Derzhavnoho Komitetu Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuвання ta spozhyvchoi polityky vid 28.05.2004 № 97 [On the approval of national standards of Ukraine, state classifiers of Ukraine, national amendments to interstate standards, amendments to the order of the State Consumer Standards of Ukraine dated March 31, 2004 No. 59 and cancellation of normative documents. order of the State Committee of Ukraine on Technical Regulation and Consumer Policy dated 28.05.2004, No. 59]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097609-04#Text>
4. Podatkovi kodeks: kodeks vid 02.12.2010 № 2755-VI [Tax Code dated 02.12.2010, No. 2755-VI]. Available at: <https://tax.gov.ua/nk/>
5. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 roku № 996-XIV [About accounting and financial reporting in Ukraine. Law of Ukraine dated 16.07.1999, No. 996-XIV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
6. Pozniakovska N. M. (2019) Reformy bukhhalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti v Ukraini: 20 rokiv pospil [Accounting and Financial Statements reforms in Ukraine: 20 years in a row]. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia subiektiv hospodariuvannia v umovakh yevrointehratsii*: monohrafiia. Rivne: NUWEE, pp 8–26. (in Ukrainian)
7. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 8 (MSBO 8) "Oblikovi polityky, zminy v oblikovykh otsinkakh ta pomylky" [IAS Standards 8 Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%208_ukr_2023.pdf
8. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti": nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy 07.02.2013 № 73 [On the approval of the National regulation (standard) of accounting 1 "General requirements for financial reporting". Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 27.02.2013 No. 73]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
9. Metodychni rekomendatsii shchodo oblikovoi polityky pidpriemstva: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27.06.2013 № 635 [Methodological recommendations on the accounting policy of the enterprise. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 27.06.2013 No. 635]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#n12>
10. Tesak O. V. (2018) Oblikova polityka yak instrument orhanizatsii bukhhalterskoho obliku [Accounting Policy as a tool for organizing accounting]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific bulletin of the Uzhhorod National University Series: International economic relations and world economy*, vol. 21, part 2, pp. 97–100.
11. Koval L. V. (2019) Oblikova polityka v upravlinni pidpriemstvom [Accounting Policy in enterprise management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.42>
12. Kushnir L. A., Korkushko O. N., Kushnir V. O. (2020) Vplyv oblikovoi polityky na orhanizatsiiu obliku hospodariuuchoho subiekta [The influence of Accounting Policy on the accounting organization of a business entity]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, vol. 3 (20), pp. 246–251.
13. Zhytnyi P. (2005) Problemy formuvannia oblikovoi polityky ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of accounting policy formation and ways to solve them]. *Bukhhalterskyi oblik I audit – Accounting and Auditing*, no. 3, pp. 19–22.
14. Pushkar M. S. (2004) Oblikova polityka I zvitnist: navchalnyi posibnyk [Accounting Policy and Reporting: study guide]. Ternopil: Kart-blansh. (in Ukrainian)
15. Oliadnichuk N. V. (2024) Orhanizatsiia oblikovoi polityky u pidpriemstvi [Organization of Accounting Policy in the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, no. 1(48), pp. 244–248. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-34>
16. Bozhko S., Artiukh O. (2023) Metodychni aspekty formuvannia oblikovoi polityky Ukrainy ta Yevropy: porivnialnyi aspekt [Methodical aspects of accounting policy formation in Ukraine and Europe: a comparative aspect]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, no. 2(4), pp. 27–37.

УДК 657:061.2

JEL L31, M48, N44

Позняковська Наталія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет водного господарства та природокористування. **Облікова політика та урегулювання діяльності організацій громадянського суспільства.**

У статті досліджуються особливості облікової політики і регулювання діяльності організацій громадянського суспільства в Україні. Автором розкрита класифікація організацій громадянського суспільства за організаційно правовими формами та вплив на облікову політику. Відзначені особливості міжнародної практики визнання неприбуткових установ та відмінності у їх трактуванні в Україні. Проведено порівняння елементів облікової політики за національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. Здійснена спроба теоретичного обґрунтування та надано рекомендації з вдосконалення облікової політики, враховуючи особливості організацій громадянського суспільства. Розглянуто сучасний стан і перспективи розвитку системи бухгалтерського обліку громадських організацій в Україні.

Ключові слова: громадянське суспільство, організації громадянського суспільства, благодійні організації, громадські організації, недержавні організації, неприбуткові установи, облікова політика, бухгалтерський облік, фінансова звітність.

UDC 657:061.2

JEL L31, M48, N44

Nataliia Pozniakovska, Candidate of Economics, Associate Professor. National University of Water and Environmental Engineering. **Accounting policy and regulation of the civil society organizations activities.**

The relevance of the topic is determined by the need of Ukrainian society for reliable information about the civil society organizations activities. The concept of accounting in civil society organizations involves taking into account their organizational and legal features and differences in the purposes of activity compared to business entities that provide for the implementation of profitable activities. For civil and charitable organizations, the purpose of creation, the refusal to receive profit, as well as the payment of any reward or compensation, compliance with the ban on the distribution of property and income between participants, and ensuring the targeted nature of the financing of activities are important. The characteristics and peculiarities of the activities of civil sector organizations determine the accounting policy and affect the completeness and reliability of financial and other information. The author analyzed the differences in the functioning of civil and charitable organizations in Ukraine. The definition of civil society in UN, World Bank, and EU documents is indicated, which are different from the national legislation oriented on the organizational form of activity. The current state and development trends of the accounting system of the activities of civil society organizations in Ukraine are analyzed. A comparison of accounting policy elements according to national and International Accounting Standards was made. The main scientific views on the accounting policy of economic entities are summarized. It is indicated about the possibilities of application by civil society organizations of simplified accounting and reporting rules: a simplified chart of accounts and financial statements. The importance of the choice of the accounting and reporting system by the civil society organization in the administrative documents on the accounting policy and organization of accounting is emphasized. The article substantiates and provides practical recommendations for improving the accounting policy of civil society organizations. The author suggests that when forming the NGO accounting policy of assets, liabilities, capital, income and expenses, the provision of public (social) services should be noted as a future economic benefit. In view of the modern challenges of the time, in particular those related to the state of war (targeted financing, grants, government assistance, aid, monetary funds, currency operations, customers, etc.), the issues of accounting, reporting and taxation of civil society organizations require further research.

Key words: civil society, civil society organisations, charity organisations, NGO, Nonprofit Governance, Nonprofit Organizations, accounting policy, accounting, Financial Statements.

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

UDC 330.322
JEL C02, D81, O16

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3336

APPLICATION OF THE THEORY OF FUZZY SETS IN ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY AND RISK OF INVESTMENT PROJECTS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Olena Martynova*, Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department
of Higher Mathematics and Economic and Mathematical Methods
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

*ORCID 0000-0002-3381-6060

© Martynova O., 2024

Стаття отримана редакцією 18.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 18.01.2024

Introduction. Extensive practice of real forecasting of an investment project shows the need for comprehensive consideration of various types of uncertainty in the assessment, planning and management of investment projects. The reality is that the influence of uncertainty factors on an investment project leads to the emergence of unforeseen situations that cause unexpected losses, damages, even in projects that were initially recognised as economically feasible for the enterprise, because negative scenarios of the development of events, even if unlikely, are not taken into account in the investment project. However, they may occur and disrupt the implementation of the investment project.

Analysis of recent research and publications. Making investment decisions, like any other type of management activity, is based on the use of various formalised and informal methods and criteria. In domestic and foreign practice, there are a number of methods that can be used to make calculations as a basis for decision-making in the area of investment projects. However, there is no universal method for all cases. The problems of applying the theory of fuzzy sets to the evaluation of the efficiency of investment processes are devoted to the work of such scientists as V.G. Chernov, O.V. Dorokhov, O.A. Dmitrieva, O.S. Zaitseva, M.O. Lysova, S.O. Kalmykov, Yu.I. Shokin, O.O. Nedosekin, O.V. Shchyrova and others. Among the foreign authors are R. Braley, J. Bailey, S. Hughes, U. Sharpa and others.

Objectives of the article. The consideration of information uncertainty and its effectiveness depend directly on the choice of mathematical apparatus determined by mathematical theory. The stage of justification and selection of a mathematical apparatus that provides an acceptable formalisation of uncertainty and an adequate solution to problems arising in the management of real investments is extremely important. Unreasonable and, as a consequence, incorrect choice of mathematical apparatus leads, first of all, to inadequacy of the created mathematical models, to obtaining incorrect results in the process of their application and, accordingly, to mistrust in the obtained results and to ignoring the conclusions based on them.

The main material of the study. The analysis of methods for quantitative assessment of the effectiveness of an investment project under conditions of uncertainty allows to conclude that existing methods either eliminate uncertainty from the investment project model, which is inadmissible since uncertainty is an integral characteristic of any forecast, or are unable to formally describe and take into account all possible diversity of types of uncertainty. The vast majority of methods formalise uncertainty only as probability distributions constructed

on the basis of subjective expert judgements, which in a very large number of cases are clearly idealised. As a result, these methods identify uncertainty, regardless of its nature, with randomness and therefore do not allow for the full range of possible types of uncertainty affecting the investment project to be taken into account. The use of a probabilistic approach in investment analysis is hampered by reasons related to the lack of statistical information or the small (insufficient) sample size for some of the parameters of the investment project, which is due to the uniqueness of each investment project. In addition, the accuracy of the assessment of probabilities (objective and subjective) depends on a number of factors, ranging from the quality of statistical information to the quality of expert assessments, so the quality of the resulting assessment of the effectiveness and risk of an investment project depends too much on them, which has contributed to the growth of mistrust in the results obtained on the basis of forecast estimates and decisions. In this regard, top managers, bankers and financiers are of the opinion that the vast majority of forecasts are too idealised and far from practice. Many prefer to work based on experience and intuition. This is due, among other things, to the following main reasons:

- The specificity of the subject area of the study, as it lies at the intersection of modern applied mathematics, economics and psychology;
- the relative novelty and insufficient development of mathematical methods for analysing an investment project under conditions of uncertainty;
- low awareness of top managers of enterprises and financial specialists about new mathematical approaches to formalising and simultaneously processing heterogeneous information (deterministic, interval, linguistic, statistical) and about the possibilities of building specialised methods based on these approaches.

The extensive experience of domestic and foreign researchers convincingly shows that the probabilistic approach cannot be recognised as a reliable and adequate tool for solving semi-structured problems, which include problems of real investment management. In principle, any attempt to use statistical methods to solve such problems is nothing more than a reduction to well-structured (well-formalised) problems, and this kind of reduction significantly distorts the original formulation of the problem. The limitations and disadvantages of using "classical" formal methods in solving semi-structured problems are a consequence of the "principle of incompatibility" formulated by the founder of fuzzy set theory L.A. Zadeh [5]: "...the closer we come to solving real-world problems, the more obvious it is that as the complexity of the system increases, our ability to make accurate and confident conclusions about its behaviour decreases to a certain threshold, beyond which accuracy and confidence become almost mutually exclusive concepts."

Therefore, some domestic and foreign researchers are developing methods for assessing the effectiveness and risk of investment projects based on the TFZ apparatus. These methods use a probability distribution described by the membership function of a fuzzy number instead of a probability distribution.

Methods based on the theory of fuzzy sets refer to methods of evaluation and decision-making under conditions of uncertainty. Their application involves formalising the initial parameters and target performance indicators of an investment project (mainly NPV) in the form of a vector of interval values (fuzzy interval), falling into each interval of which is characterised by a certain degree of uncertainty. By performing arithmetic and other operations with such fuzzy intervals according to the rules of fuzzy mathematics, experts and the decision maker obtain the resulting fuzzy interval for the target indicator. Based on initial information, experience and intuition, experts can often quantitatively characterise the boundaries (intervals) of possible (acceptable) parameter values and the ranges of their most possible (preferred) values with a high degree of confidence.

Among the methods based on the theory of fuzzy sets, it is possible to include, as a special case, the old and widely known interval method. This method corresponds to situations where only the limits of the values of the analysed parameter within which it can vary are known quite precisely, but there is no quantitative or qualitative information about the possibilities or probabilities of realising its various values within a given interval. According to this method, the input variables of the investment project are specified in the form of intervals, the membership functions of which are classical characteristic functions of the set, so that it is then possible to directly apply the rules of fuzzy mathematics to obtain the resulting indicator of the effectiveness of the investment project in the form of an interval. In the interval method, the level (degree) of risk is proposed to be the amount of maximum loss per unit of uncertainty:

$$P = \frac{q_N - q_{\min}}{q_{\max} - q_{\min}} \quad \text{or} \quad P = \frac{q_{\max} - q_N}{q_{\max} - q_{\min}},$$

where q_N is the required value of the parameter;

q_{\min} – minimum value of the parameter;

q_{\max} – maximum value of the parameter;

P – level (degree) of risk, or the ratio of the distance from the required value to its minimum (maximum) value to the interval between its maximum and minimum values.

The specific way in which the degree of risk is expressed depends on the performance measure used. For example, to assess the risk of an investment project using the NPV criterion, the first expression should be used, and the second expression should be used using the DPP criterion. This method of determining risk is fully consistent with the geometric definition of probability, but on the assumption that all events within a segment $[q_{\min}; q_{\max}]$ are equally likely. Obviously, such an assumption cannot be called reflective of reality.

If there is additional information about the values of a parameter within an interval, for example, if it is known that the value "a" is more possible than "b", the mathematical formalisation of uncertainties can be adequately implemented using a fuzzy interval approach. When using the mathematical apparatus of fuzzy set theory, experts need to formalise their ideas about the possible values of the estimated parameter of an investment project by specifying the characteristic function (membership function) of the set of values it can take. In this case, the experts are asked to indicate the set of values that they think the estimated value cannot take (for them, the characteristic function is equal to 0) and then to rank the set of possible values according to the degree of possibility (belonging to a given fuzzy set). After formalising the input parameters of the investment project, it is possible to calculate the probability distribution of the output parameter (investment project performance indicator) y by " α -level principle of generalisation" or "Zadeh's principle of generalisation":

$$\mu_{\tilde{y}}(y^*) = \sup_{\substack{f(x_1^*, x_2^*, \dots, x_n^*) = y^* \\ x_i^* \in \text{supp}(\tilde{X}_i), i=1, n}} \left\{ \min \left\{ \mu_{\tilde{X}_1}(x_1^*), \mu_{\tilde{X}_2}(x_2^*), \dots, \mu_{\tilde{X}_n}(x_n^*) \right\} \right\}$$

where $\mu_{\tilde{X}_i}(x_i^*)$ is the possibility that a fuzzy quantity \tilde{X}_i will take the value x_i^* ; $f(x_1^*, x_2^*, \dots, x_n^*) = y^*$ – functional dependence of the output parameter of the investment project (NPV, PI, DPP, IRR, MIRR, etc.) on the input parameters.

Below are the main advantages of the fuzzy-interval approach to assessing the effectiveness and risk of investment projects compared to the above methods:

1. This approach allows for the formalisation and use of all available heterogeneous information (deterministic, interval, statistical, linguistic) in a single form, which increases the reliability and quality of strategic decisions.

2. Unlike the interval method, the fuzzy-interval method is similar to the Monte Carlo method, it generates a full range of possible scenarios for the development of the IP, not just lower and upper bounds, so that the investment decision is made not on the basis of two estimates of the investment project's efficiency, but for the entire set of estimates.

3. The fuzzy interval method allows to obtain the expected efficiency of an investment project both in the form of a point value and in the form of a set of interval values with its own distribution of possibilities, characterised by the membership function of the corresponding fuzzy number, which makes it possible to evaluate the integral measure of the possibility of obtaining negative results from the investment project, the degree of risk of the investment project.

4. The fuzzy interval method does not require an absolutely precise specification of membership functions, since, unlike probabilistic methods, the result obtained on the basis of the fuzzy interval method is characterised by low sensitivity (high stability) to changes in the type of membership functions of the original fuzzy numbers, which makes the use of this method more attractive in real conditions of poor quality of initial information.

5. Calculating estimates of investment project indicators based on the method of fuzzy intervals is effective in situations where the initial information is based on small statistical samples, i.e., in cases where it is impossible to obtain probabilistic estimates, which is always the case in the preliminary assessment of long-term investments and quite often in the subsequent prospective analysis, which is carried out in the absence of a sufficient information base.

6. The implementation of the fuzzy interval method on the basis of interval arithmetic provides ample opportunities for applying this method in investment analysis, due to the actual absence of competitive approaches to creating a reliable (in the sense of guarantee) and transportable (in the sense of inclusion) tool for solving numerical problems.

7. It is characterised by the ease of identification of expert knowledge.

The fuzzy interval approach also has advantages in solving the problem of creating an optimal portfolio of investment projects. In order to solve the problem of creating an optimal portfolio of investment projects, a large number of models for creating an optimal portfolio of investment projects have been developed, which differ from each other in the type of objective functions, characteristics of variables, mathematical methods used and the consideration of uncertainty. As a rule, to solve this problem, the apparatus of linear mathematical programming is used under conditions of certainty of the initial information: the problem is usually formulated as a problem of maximisation (or minimisation) of a given function on a given set of feasible alternatives described by a system of equalities or inequalities. For example,

$f(x) \rightarrow \max$, with restrictions $\phi_i(x) \leq 0, i = 1, \dots, m, x \in X$, where X – a given set of alternatives, $f: X \rightarrow R^1$ and $\phi: X \rightarrow R^1$ – specified functions.

As parameters of the target function $f(x)$ for the task of forming an optimal portfolio of an investment project, various integral indicators of the effectiveness of the investment project are used, however, despite certain advantages and disadvantages of each indicator, many researchers are inclined to believe that the most preferable is the use of NPV as parameters of the objective function, primarily because NPV has the property of additivity, which makes it possible to evaluate the profitability of the entire portfolio of an investment project as the sum of the returns of individual investment projects that form this portfolio. There are various options for formulating the task of forming an optimal investment project portfolio. Most often, the economic meaning of the objective function $f(x)$ is to maximise the economic effect from investment activities, and the meaning of restrictions $\phi_i(x) \leq 0$, imposed on the set of feasible solutions to the problem, reflects the limited funds, taking into account the possibility of different budget constraints for each of the time periods of the project.

Since strategic decisions, including those related to the formation of an optimal portfolio of investment projects, are aimed at the long-term perspective and, therefore, by their nature are associated with significant uncertainty and have a significant subjective component, the use of fuzzy mathematical programming to solve the problem of forming an optimal portfolio of investment projects has many advantages.

As an example, one can consider a situation in which the set of acceptable alternatives (investment projects) is a set of all possible ways of allocating resources that a decision maker is going to invest in order to form an optimal investment portfolio. Obviously, in this case, it is inappropriate to introduce in advance a clear boundary for the set of acceptable alternatives (e.g., clear restrictions on the size of the company's investment budget in a given period), since it may happen that resource allocations (investment projects) slightly outside this boundary (without restrictions) will have an effect that "outweighs" the lower desirability (e.g., in terms of investment costs) of these allocations for the decision maker. Thus, a fuzzy description turns out to be, in a sense, more realistic than an arbitrarily accepted clear description of the problem.

The forms of fuzzy description of initial information in decision-making problems can be different, hence the differences in the mathematical formulations of the corresponding fuzzy mathematical programming problems.

Consider, for example, a certain set $X = \{x\}$. Then the fuzzy subset A of X is called the set of ordered pairs:

$$A = \{x, \mu_A(x)\}; x \in X; \mu_A: X \rightarrow [0, 1].$$

Here the value $\mu_A(x)$ called membership function x to A and runs through the entire continuous set of values from 0 to 1. If $\mu_A(x)$ would take only two values 0 and 1, then the set A would be a normal subset X with indicator $\mu_A(x)$. Suppose that $X = \{x\}$ denotes a set of alternatives in making some decision. Then fuzzy go G from X it is possible to compare a fuzzy subset G of sets X . For example, if X is the set of real numbers, then the fuzzy goal expressed as: "x must be significantly greater than 7" can be represented by a fuzzy set with a membership function chosen (very subjectively) in the following form:

$$\mu_G(x) = \begin{cases} 0, & \text{if } x < 7 \\ (1 + (x - 7)^{-1})^{-1} & \text{if } x \geq 7 \end{cases}$$

Similarly, one can define a fuzzy constraint C on X as a fuzzy subset of X using the concepts of fuzzy goals and fuzzy constraints, it is possible to formulate the decision-making problem in a fuzzy formulation as a problem of finding the intersection of goals and constraints. In particular, for a given set of alternatives X , fuzzy solution D is defined as a fuzzy subset X for which $D = G \cap C$. Corresponding membership function for a fuzzy set D is expressed as follows: $\mu_D(x) = \text{Min}\{\mu_G(x), \mu_C(x)\}$.

In the general case of availability m goals G_1, \dots, G_m and n restrictions C_1, \dots, C_n , the solution is a fuzzy set defined by the relation: $D = G_1 \cap G_2 \dots \cap G_m \cap C_1 \dots \cap C_n$.

Its membership function: $\mu_D(x) = \text{Min}\{\mu_{G_1}(x), \dots, \mu_{G_m}(x), \mu_{C_1}(x), \dots, \mu_{C_n}(x)\}$.

Finally, if a fuzzy solution D represented by its membership function $\mu_D(x)$, then the desired (clear) solution to the original problem D^G is a subset of D , which is defined as: $\mu_{D^G}(x) = \text{Max}\{\mu_D(x)\}$.

The value of x , that maximises $\mu_D(x)$ corresponds to the optimal solution. To illustrate, consider a simple example with two fuzzy goals G_1 and G_2 , with one fuzzy constraint C_1 , and with membership functions from Table 1.

Table 1

x	1	2	3	4	5
$\mu_{G_1}(x)$	0.1	0.0	0.4	0.3	1.0
$\mu_{G_2}(x)$	0.5	0.8	1.0	0.2	0.7
$\mu_{C_1}(x)$	0.2	0.3	0.5	1.0	0.1
$\mu_D(x)$	0.1	0.0	0.4	0.2	0.1

In this case, the optimal solution is $x = 3$, which maximises the membership function of a given fuzzy set.

Consider the problem of finding an optimal investment portfolio of n assets, the share of each asset x_k in the required portfolio is initially bounded from above and below. Assume also that there are m different scenarios in the financial market:

$$R_i(x) = \sum_{k=1}^n r_{ik} x_k \rightarrow \max ; i = 1, 2, \dots, m ; \sum_{k=1}^n x_k = 1 ; X_k^{\min} \leq x_k \leq X_k^{\max} ; k = 1, 2, \dots, n ;$$

Here r_{ik} denotes profitability k -th asset for i -th market scenario at the end of the investment period, and $R_i(x)$ – portfolio return for i -th scenario. The problem is a multi-criteria optimisation problem, which in general has a set of Pareto optimal solutions. Consider this problem in a fuzzy formulation. It is natural to interpret the uncertainty of a particular market scenario as the uncertainty of the portfolio's return in the event of its implementation. Suppose that R_i^{\min} and R_i^{\max} respectively, the minimum and maximum portfolio returns for i -th market scenario. Assuming that the investor's fuzzy goal is to "earn income $R_i(x)$ significantly greater than the value R_i^{\min} ", the expression for the corresponding membership function (provided it is linear) is obtained:

$$\mu_i(R_i(x)) = \begin{cases} 0; & \text{if } R_i(x) \leq R_i^{\min}; \\ \frac{R_i(x) - R_i^{\min}}{R_i^{\max} - R_i^{\min}}; & \text{if } R_i^{\min} \leq R_i(x) \leq R_i^{\max}; \\ 1; & \text{if } R_i(x) > R_i^{\max}; \end{cases}$$

Then the problem will be reformulated as follows:

$$\begin{aligned} \text{Min}_{i=1,2,\dots,m} \mu_i(R_i(x)) &\rightarrow \max ; \\ \sum_{k=1}^n x_k &= 1 ; X_k^{\min} \leq x_k \leq X_k^{\max} ; k = 1, 2, \dots, n . \end{aligned}$$

By introducing an auxiliary variable δ this problem reduces to the canonical linear programming problem:

$$\delta \rightarrow \max ; \mu_i(R_i(x)) \geq \delta ; i = 1, 2, \dots, m ; \sum_{k=1}^n x_k = 1 ; X_k^{\min} \leq x_k \leq X_k^{\max} ; k = 1, 2, \dots, n .$$

Conclusions. Thus, a comparative analysis of traditional methods of assessing the effectiveness of long-term investments, existing methods of forming an optimal portfolio of an investment project and the fuzzy interval method showed that the theory of fuzzy sets is one of the most effective mathematical theories aimed at formalising and processing uncertain information, largely integrating known approaches and methods. The theory of fuzzy sets once again confirms a truth widely known to researchers: the formal apparatus used, in its potential capabilities and accuracy, must be adequate to the semantics and correspond to the accuracy of the source data used. Therefore, methods of mathematical analysis are effectively used with accurate initial data. Mathematical statistics and probability theory use experimental data with strictly defined accuracy and reliability. The theory of fuzzy sets makes it possible to process the heterogeneous information characteristic of real investment analysis problems.

Making economically sound decisions always involves inaccurate cash flow modelling. In such cases, management relies on the knowledge of experts in the field of cash flow modelling. Cash flow forecasting based on triangular fuzzy sets makes it possible to recognise the rational use of expert opinion. It should also be remembered that the method discussed here is only one of several methods for dealing with uncertainty in investment analysis. Only by combining the results of several methods can a truly informed decision be made about the future of the project.

REFERENCES:

1. Buckley J. J. (1987) The Fuzzy Mathematics of Finance. *Fuzzy Sets and Systems*, no. 21, pp. 257–273.
2. Kahraman C., Ruan D., Tolga E. (2002) Capital Budgeting Techniques Using Discounted Fuzzy versus Probabilistic Cash Flows. *Information Sciences*, no. 142, pp. 57–76.
3. Li Calzi M. (1990) Towards a General Setting for the Fuzzy Mathematics of Finance. *Fuzzy Sets and Systems*, no. 35, pp. 265–280.
4. Recommendation of BIPM Working Group. Assignment of experimental uncertainties (1980) INC. Paris.
5. Zadeh L. A. (1965) Fuzzy Sets. *Information and Control*, vol. 8, no. 3, pp. 338–353.

UDC 330.322

JEL C02, D81, O16

Olena Martynova, Ph.D. in Economics, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Higher Mathematics and Economic and Mathematical Methods, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. **Application of the theory of fuzzy sets in assessing the economic efficiency and risk of investment projects under conditions of uncertainty.**

This article describes an increasingly popular non-traditional approach to assessing the effectiveness of investment projects under conditions of uncertainty – the fuzzy set method. It is widely agreed that the key factor in analysing the effectiveness of investment projects is the analyst's ability to predict future values of key financial indicators. The fate of the project, and ultimately the well-being of both the investor and the analyst, depends on how accurately the analyst determines future cash flows, interest rates, company capabilities and flexibility. The paper is devoted to the topical issue of evaluating complex investment projects under conditions of risk and uncertainty. The main methods of risk accounting are considered and their main disadvantages are described in detail. As an alternative method, the author proposes to use the theory of fuzzy sets, which has recently become increasingly popular among specialists in various fields. The publication shows that the theory of fuzzy sets is one of the most effective mathematical theories aimed at processing uncertain information and largely integrates known approaches and methods. The author proposes a mathematical model for calculating the risks of investment projects based on fuzziness theory.

Key words: fuzzy set theory, economic efficiency assessment, risk, investment project, uncertainty.

УДК 330.322

JEL C02, D81, O16

Мартінова Олена Вадимівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри вищої математики та економіко-математичних методів, Харківський національний університет імені Семена Кузнеця. **Застосування теорії нечітких множин в оцінці економічної ефективності та ризику інвестиційних проєктів в умовах невизначеності.**

Приймаючи традиційний підхід до оцінки проєктів, можна стверджувати, що основним ворогом інвестиційного аналітика є невизначеність, властива його очікуванням щодо майбутніх значень більшості показників. У цій статті описаний набуває популярності нетрадиційний підхід до оцінки ефективності інвестиційних проєктів в умовах невизначеності – метод нечітких множин. Багато хто погодиться, що ключове значення в аналізі ефективності інвестиційних проєктів – уміння аналітика передбачати майбутні значення основних фінансових показників. Від того, наскільки точно він визначить майбутні грошові потоки, відсоткові ставки, можливості компанії та її гнучкість, залежить доля проєкту, а, зрештою, – добробут як інвестора, так і самого аналітика. Стаття присвячена актуальній проблемі оцінки складних інвестиційних проєктів в умовах ризику та невизначеності. Розглядаються основні методи обліку ризиків та докладно описуються їхні основні недоліки. Як альтернативний метод автором пропонується використання теорії нечітких множин, яка останнім часом стає все більш популярною серед фахівців різного профілю. У статті показано, що теорія нечітких множин є однією з найбільш ефективних математичних теорій, спрямованих на обробку невизначеної інформації та багато в чому інтегрує відомі підходи та методи. Також було запропоновано математичну модель до розрахунку величини ризиків інвестиційних проєктів з урахуванням теорії нечіткості. Застосу-

вання теорії нечітких множин відкриває нові методи та можливості для вирішення завдань оцінювання проектів та формування оптимального портфеля проектів. По-перше, нечіткі множини дозволяють враховувати якісні характеристики проектів, перетворюючи їх у чисельний вигляд. По-друге, стосовно кількісних характеристик проекту, таких як NPV, теорія надає засоби для роботи з невизначеністю навіть у тих випадках, коли наявної інформації недостатньо, щоб робити статистичні висновки з необхідним рівнем достовірності. З іншого боку, розвинений багатий апарат переходу від нечітких оцінок до звичайним числам, що забезпечує можливість формування портфеля проектів з урахуванням їх нечітких оцінок шляхом ранжирування проектів чи рішення відповідної завдання математичного програмування. Гнучкість і потужність методів теорії нечітких множин дозволяють розглядати їх як перспективний та ефективний засіб для вирішення різних завдань управління проектами.

Ключові слова: теорія нечітких множин, оцінка економічної ефективності, ризик, інвестиційний проект, невизначеність.

ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND ECONOMIC ENTITIES

UDC 330.1
JEL: H56, J10, O10

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3337

ASPECTS OF STAFFING AND HUMAN RESOURCES POTENTIAL IN THE SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES DURING THE RESTORATION OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY

Nataliia Zachosova*, Doctor of Economic Sciences, Full Professor
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

*ORCID 0000-0002-7905-0494

© Zachosova N., 2024

*Стаття отримана редакцією 08.01.2024 р.
The article was submitted to the editorial board on 08.01.2024.*

Introduction. Following the commencement of the full-scale invasion, the issue of maintaining, preserving, restoring and strengthening the state of national economic security of Ukraine is a constant focus of attention of domestic public management and administration bodies, international organisations and partner countries that provide economic assistance to the state and seek to convince themselves of its effectiveness and efficient distribution of donor funds. The occupation of a large part of the territory, where business objects were concentrated and powerful socio-economic systems were functioning, the destruction of economic entities, the relocation of businesses abroad became significant blows to the economic stability of the country and thus destabilised the state of its economic security. Reconstruction of the national economy should take place now, without waiting for the end of the active phase of hostilities, because material and financial support are essential conditions for success in the military arena. As the saying goes: "Battles are won by soldiers, and wars are won by economies." These words are particularly relevant in the context of the increasing duration of the war in Ukraine. The strategic thinking of heads of state in such a situation should focus on ways to build a strong economic rear, as well as to help restore economic security at both the macro- and micro-levels.

Stabilising the economy of a country exposed to military risks is impossible without a high-quality human resource. Modern business cannot function and develop without qualified personnel, the demand for which will increase significantly even during the post-war economic recovery. However, as of the end of 2023, there was a significant loss of human capital at the state level and human resources at the level of business entities. In view of this, managers need to find effective tools to retain employees of domestic companies in their current jobs, to focus on training and development of personnel at the management level, to create a reserve of personnel for future use. At the state level, it is advisable to take immediate measures in the political, economic and social spheres to preserve human resources and return Ukraine's intellectual capital from emigration.

Analysis of recent research and publications. The importance of human resources development and human resources potential for the strategic management of the financial and economic security of the business entity was substantiated in the research [1]. At the same time, it did not take into account the risks of war, which currently have a significant impact on the personnel management processes of domestic critical infrastructure facilities and other business entities, as well as on the processes of ensuring their economic security during the war period, and did not address the current issue of personnel ensuring the recovery of the Ukrainian economy in the post-war period. V. O. Tkachuk and R. V. Vernyhora recognise and emphasise the essential importance of

human resources and the effectiveness of the process of their management for ensuring the economic security of the enterprise [2]. Suhak T.O. researches personnel management in the information and analytical support of the financial component of the system of economic security of enterprises [3], Chenusha O.S. presents to the scientific community the results of diagnostics of the influence of personnel competence on the economic security of oil refining enterprises [4]. This refers to the question of the quality of human resources and human potential necessary for the effective restoration and improvement of the level of economic security of Ukrainian enterprises. The search for instruments of influence on the personnel of enterprises in order to create a model of security-oriented behaviour in accordance with the needs and realities of the time is also considered to be a relevant research issue. For example, O. V. Arefieva and A. M. Kovalchuk study the issue of ensuring the economic security of the enterprise by motivating the personnel for strategic changes [5]. Contemporary researchers focus on the problems of enterprise personnel management in connection with the changes and circumstances dictated by the war in the field of management. In particular, O.V. Perchuk and O.O. Artyukh study aspects of the organisation of military accounting in the personnel management system of the enterprise [6]. Scientific and technical progress and the rapid spread of the digital economy create additional risks for ensuring the stability of the personnel potential of modern enterprises [7]. A separate vector of scientific research has become the issue of increasing the personnel potential of Ukrainian science in the period of its post-war recovery [8, 9]. The publication "The mechanism of state policy regarding the formation of personnel potential in the field of national security and national-patriotic consciousness in Ukraine" (S.S. Bizov, A.S. Lyader) [10] deserves attention in the context of this research. Among foreign scholars, the issue of human and human capital in the context of economic development, from the standpoint of its multiplication and restoration, is raised by Qin N., Dongmin K. [11], Collin M., Weil D. N. [12], Chiappori P.-A., Galichon A., Bernard S. [13], Mialon H. M., Nesson E. T. [14], Ali M. D. M., Hamid, M. O., Hardy I., Khan M. A. [15], Zivin J. G., Hsiang S. M., Neidell M. [16], Gould E. D., Simhon A., Weinberg B. A. [17], Cotton C. S., Hickman B. R., Price J. P. [18].

Objectives of the article. The purpose of the publication is to outline the aspects of human resources and human resources potential in the security-oriented management of business processes during the restoration of national economic security, to specify the problem of preserving the quality of human capital of Ukrainian enterprises, including critical infrastructure facilities, during the wartime period of their operation and after its end.

The main material of the study. Economic instability in the pre-war period and new challenges faced by Ukrainian society and business during the war resulted in the following trends in the staffing of business entities:

- Shortage of male staff and insufficient supply of male labour on the labour market;
- high staff turnover in positions that do not require a high level of qualifications and have low remuneration;
- loss of intellectual potential due to the displacement and migration of highly skilled personnel;
- replacement of male labour with female labour in positions where it is physically and technically possible;
- acceleration of the pace of adaptation of new employees in teams, to working conditions, performance of professional duties and tasks, etc. (corporate, social, organisational, technical, professional, psychophysiological adaptation is carried out by employees of the HR services of enterprises in the shortest possible time);
- combination of positions, assignment of additional responsibilities to employees, their physical and emotional overload;
- reduction of human resources potential due to the departure of qualified personnel due to low remuneration and the lack of real forms of material motivation for high personal KPIs;
- expansion of the boundaries of shadow employment and self-employment in the creative industries, the IT sector and other industries where it is possible to perform work or projects remotely, without the need for personal contact with the customer, employer, and so forth;
- loss of sources of replenishment of the talent pool with young professionals due to young people leaving the country for study, residence and further employment;
- a decline in the level of employees' working capacity and a drop in their professional performance due to objective circumstances provoked by the war (air raids, power outages, inability to get to the workplace on time, the need to find a way to combine work and family roles (for example, in a situation where a mother is forced to pick up her children from school or kindergarten due to the lack of shelter during an air raid when she should be at work and perform her duties));
- deterioration in the quality of human resources (due to a drop in the level of education of recent graduates who completed their studies during the global pandemic; the departure of talented young people who

receive grants and other forms of financial support for free education from other countries abroad, while the cost of education in Ukraine is growing and the requirements for admission to popular specialities are increasing every year).

A decrease in the quality and quantity of human resources in the short term (1-2 years) will lead to a significant deterioration of the economic situation, to a personnel famine, which is increasingly being mentioned by economic experts and analysts, to the impossibility of producing products with a high level of added value due to the lack of an intellectual component in the business processes of enterprises. The Ukrainian economy is in danger of turning into an "industry of executors", i.e., only those parts of the organisational structures of enterprises that deal with routine processes and operations, some of which are automated and controlled from abroad, will accumulate on the territory of Ukraine. The management, innovation and research components of companies will be located in other countries, both for security reasons and because of the availability of high-quality human resources to carry out those business functions that require personnel qualifications, experience, education, creativity, critical thinking, skills and initiative.

After a year of working in the conditions of an aggressive stage of military confrontation between the two states, the management of domestic companies begins to realise the importance of security-oriented management of material, financial, information and human resources. The concept of security-oriented management, which is based on the recognition of the priority of preserving a certain resource and its quality characteristics over the goal of its effective use to achieve a certain effect (economic, social, financial, etc.), should be extended to all business processes of modern Ukrainian companies. Hence, security-oriented management of business processes is a model of implementation of tasks and functions performed within the functioning of the economic system, aimed at satisfying the needs and interests of their initiators with minimal risks of resource consumption, obtaining untimely or incomplete achievement of the planned as a result of completion operations effect.

In order to implement safety oriented management in Ukrainian enterprises in practice, it is necessary to have human resources – first of all in the management of business entities – capable of planning, organising and implementing the transition from a profit-oriented to a safety oriented model of business process implementation, and also to develop systems for evaluating the effectiveness of such a model and monitoring the implementation of planned indicators, identifying the causes of deviations, calibrating the work of the economic system aimed at identifying risks and their countermeasures, etc. The portrait of an ideal candidate for these tasks should meet the following requirements:

- Management, economics or law degree;
- high level of social skills development;
- work experience at an enterprise, understanding of the current model of business processes;
- understanding of the company's corporate values, strategic goals and adherence to them;
- authority and leadership in the team;
- initiative, the ability to delegate tasks and take responsibility for the overall result;
- stress resistance;
- ability to concentrate and attention to detail;
- digital literacy and knowledge of the basics of information security.

To sum up, in order to make the transition to the safety oriented management of business processes, Ukrainian enterprises need personnel support, which will be formed by professionals who know how to plan, organise, control production, administrative, financial and other processes, understand the basics of risk management, have the ability to work with people, have developed social skills and are able to predict and calculate the economic, social, financial and other consequences of their decisions. In order to meet the proposed description, employees of modern Ukrainian enterprises must strive for self-development, continuous training, mastery of new relevant skills, and management personnel must apply new forms of real material and non-material stimulation of those individuals who, even in times of war, strive for professional growth.

Security-oriented management of business processes will allow Ukrainian business to become the foundation for stabilising and reviving the national economy and economic security of the state in the post-war period. Restoring the state of national economic security should begin at the state level and take place simultaneously in several directions:

- Reconstruction and modernisation of critical infrastructure enterprises; strengthening their management staff through the employment of internally displaced persons with experience in this area;

- return of human capital from abroad and achievement of a personnel balance in the labour market due to the reversal of the process of internal displacement after the outbreak of war;
- minimisation of requirements for establishing small businesses, reducing the level of control over their activities;
- providing state support, grants for the restoration of destroyed business facilities, and tax holidays of up to three years for restored business entities;
- establishment of coworking centres in cooperation with kindergartens and schools (public, private, and online) to enable the self-employed to continue working in a comfortable and safe environment;
- inclusion of management and economic specialities in the list of specialities with state support; simplification of admission conditions and the possibility of financing training from the budget, provided that the cost of training is worked off at restored enterprises in the frontline regions or in the liberated territories.

The current state of human resources and human resources potential of Ukrainian business has certain characteristics and qualitative features (Table 1).

Table 1

Negative aspects of human resources and human resources potential of Ukrainian business in wartime

Aspect	Behaviour model	Impact on the economic security of the entity	Management options
Fear	Confusion, inability to take responsibility for actions in critical situations	Loss of resources, damages due to the actions or inaction of an employee	Construction of shelters and ensuring labour safety, providing opportunities for remote work
Stress	Inattention, lack of initiative	Lack of profit, economic or other effect	Adjustment planning for new employees, organisation of psychological support
Professional and information overload	Low level of concentration on tasks	Errors in the allocation and use of resources, making irrational or incorrect decisions	Arrangement of recreation areas, assessment of employees' condition and provision of additional leave based on its results, automation of workflows with information
Feeling of insignificance	Lack of career ambitions, unwillingness to develop professionally	Dismissal of employees, refusal to perform official duties, sabotage	Periodic communication between managers and employees in a 1:1 format, using various forms of motivation and encouragement
Constant need to learn	Superficial and fragmented learning of new skills	Poor quality of work performed and services rendered	Stimulation of success in learning and mastering new professional competences
Multitasking	Failure to complete tasks in a timely manner and of poor quality	Breach of obligations, loss of customers and partners	Recruitment of additional staff for full or part-time employment
Mixing social and professional roles	Distractions, inability to concentrate, ineffective time management	Use of company resources for personal needs, abuse of office	Arrangement of premises for employees' children, sleeping, eating and sports facilities ("home" approach)
Uncertainty about the professional future	Search for a new job, alternative sources of income	Low level of staff loyalty, increased personnel risks	Development of career trajectories and career growth plans

Source: compiled by the author

Given the constant loss of human capital for various reasons, both objective and subjective, the state must create an employer brand that will not only slow down this process but also reverse it. The main message of such a brand should be combined:

- Guarantees for employees of government agencies and private businesses;
- opportunity to combine positions while working in domestic and foreign companies;
- competitive level of remuneration in public institutions (in education, science, medicine, social work, etc.) compared to foreign firms and private business entities;
- assistance in finding a job in their field of study, as well as in undergoing professional reorientation and additional training if necessary;

- formation of an atmosphere of respect and appreciation in society for people who continue to work in good faith at Ukrainian enterprises and support the national economy;
- human centricity and consideration of the needs and interests of each employee and those who are in the process of finding a job;
- formation of the image of a Ukrainian employee as a professional capable of effective work in conditions of threat to his/her life and health, stress-resistant, ready for continuous training and expansion of his/her skills, abilities and competences in accordance with the needs of the employer and new working conditions, possessing effective time management skills, capable of flexibility in performing job duties, quick transition from offline to online employment, with a high level of communication skills (Figure 1).



**Figure 1. Characteristics of human resources in the labour market
(The "Ukrainian Worker" brand)**

Source: compiled by the author

Thus, the average employee of a domestic enterprise can be characterised as a person who, in most cases, has a university degree (and increasingly does not stop, but continues to study and improve his/her skills), is stress-resistant, as he/she can perform professional duties during air raid, blackout, enemy attack and danger alerts; capable of rapid professional adaptation (as a standard, the adaptation of a new employee at an enterprise can take up to six months, but in a situation where it is necessary to urgently replace an employee who has left his or her position for one reason or another, there is a need for ultra-fast adaptation, especially in cases related to the critical infrastructure of the enterprise); has good time management skills, developed due to problems with transport, electricity, the closure of many offices during the air raid, etc.); communicative, able to use various communication channels, organise and moderate communications; and at the same time, a person who is willing to lower their financial expectations (e.g., salary) in line with the current economic capabilities of the company and give up ambitious career plans in favour of receiving guarantees of long-term employment with stable and timely remuneration.

Having studied the current state of human resources in Ukraine's economy, the following vectors of formation and development of human resources are considered promising to meet the need for security-oriented management of business processes at domestic enterprises, primarily those belonging to the list of critical infrastructure facilities:

- Usage of educational tools, primarily digital ones, to expand the boundaries of employees' competencies and adapt their skills to the realities of Industry 4.0;
- promotion of employees' foreign language skills and digital literacy;
- development of skills in risk management and analysis of data and information from various sources, ability to systemise and protect information resources;
- intensification of staff rotation to create a talent pool to replace employees in strategically important positions and to develop an understanding of how the company operates as a whole;
- increasing the level of employee involvement in the company's management, defining its strategic goals, and revising corporate values in wartime;
- provision of guarantees of long-term employment;

– creation of transparent performance evaluation systems for each employee and setting clear KPIs for each position;

– formation of a model of safety-oriented behaviour of enterprise employees during professional and organisational adaptation.

Conclusions. The study of the aspects of human resources and human resources potential in the security-oriented management of business processes during the restoration of national economic security has led to the following conclusions.

1. The activities of business entities in wartime conditions led to the realisation of the expediency and necessity of applying a security-oriented approach at the level of their management. Therefore, the security-oriented management of business processes was defined as a model of implementation of tasks and functions performed within the limits of the existence of the economic system, aimed at satisfying the needs and interests of their initiators with the minimum risk of consumption of resources, obtaining untimely or incomplete achievement of the planned as a result of the completion of the effective operation.

2. It was found that the negative aspects of personnel support and personnel potential of Ukrainian business during the war were anxiety and a state of constant stress among employees of enterprises, their professional and information overload, feelings of worthlessness, forced necessity to constantly learn and master new types of professional activities, multitasking and the need to perform various work tasks, often forced to combine positions with unchanged level of remuneration and length of working day, mixing of social and professional roles, uncertainty about professional future.

3. The main message of the state's brand as an employer is formulated, which includes: guarantees for employees, opportunities to combine positions, a competitive level of remuneration, assistance in finding a job for various categories of the population, the creation of an atmosphere of respect and honour in society for those who conscientiously perform their professional duties, people-centredness and taking into account the needs and interests of each employee, the creation of a positive image (brand) of the Ukrainian employee.

4. The characteristics of the domestic human resource on the labour market (the brand of the modern Ukrainian worker) are currently: the presence of higher education, average digital literacy, desire for professional development, low financial and career expectations, not prone to conflict and aversion to conflict, ability to quickly adapt to professional life, sociability, effective time management, stress resistance, desire and ability for continuous learning, self-improvement, independence in the performance of professional tasks, but at the same time controllability and obedience, recognition of authorities, etc.

5. In order to ensure the need for security-oriented management of business processes in domestic enterprises, especially those belonging to the list of critical infrastructure objects, the following vectors for the formation and development of personnel potential are proposed: the use of educational tools, stimulation to increase the level of foreign languages and digital literacy, development of risk management and information analysis skills, rotations, increasing the level of employee involvement, providing guarantees of long-term employment, creating systems for transparent evaluation of work results and establishing clear KPIs, forming a model of security-oriented behaviour of employees.

Acknowledgments. The work was supported by a nominal scholarship of the Verkhovna Rada of Ukraine for young scientists – doctors of sciences for the 2023.

REFERENCES:

1. Zachosova N. V., Koval O. V., Baiker M. V. (2022) Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnoho upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu subyekta hospodaryuvannya [Development of personnel and personnel potential as elements of strategic management of financial and economic security of the business entity]. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya – Scientific view: economics and management*, no. 1, pp. 61–66.

2. Tkachuk V. O., Vernyhora R. V. (2018) Udoshkonalennya systemy upravlinnya personalom u konteksti zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Improvement of the personnel management system in the context of ensuring the economic security of the enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, no. 1, pp. 257–264.

3. Suhak T. O. (2022) Upravlinnya personalom v informatsiyno-analitychnomu zabezpechenni finansovoyi skladovoyi systemy ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv [Personnel management in information and analytical support of the financial component of the economic security system of enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, t. 27, vol. 3, pp. 84–87.

4. Chenusha O. S. (2018) Diahnostyka vplyvu kompetentnosti personalu na ekonomichnu bezpeku naftopererobnykh pidpryyemstv [Diagnostics of the impact of personnel competence on the economic security of oil refining enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 12, pp. 137–142.

5. Arefieva O. V., Kovalchuk A. M. (2020) Zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva cherez motyvatsiyu personalu do stratehichnykh zmin [Ensuring the economic security of the enterprise through the motivation of personnel for strategic changes]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, no. 4, pp. 126–133.
6. Perchuk O. V., Artyukh O. O. (2023) Orhanizatsiya viyskovoho obliku v systemi upravlinnya personalom pidpryyemstva [Organization of military accounting in the personnel management system of the enterprise]. *Ekonomichnyy visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, vol. 57, pp. 69–77.
7. Mishchenko V. I. (2022) Zabezpechennya stiykosti kadrovoho potentsialu pidpryyemstva v umovakh tsyfrovizatsiyi [Ensuring the sustainability of the enterprise's personnel potential in the conditions of digitalization]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, no. 182, pp. 93–100.
8. Popovych O. S., Kostrytsia O. P. (2023) Do poshuku optymalnoyi dynamiky naroshchuvannya kadrovoho potentsialu ukrayinskoyi nauky v period yiyi pislyavoyennoho vidnovlennya [Towards the search for the optimal dynamics of building up the personnel potential of Ukrainian science in the period of its post-war recovery]. *Nauka ta naukoznavstvo – Science and science*, no. 1, pp. 69–80.
9. Popovych O. S., Kostrytsia O. P. (2023) Shchodo stratehiyi pislyavoyennoho vidnovlennya kadrovoho potentsialu nauky Ukrayiny [Regarding the strategy of the post-war restoration of the personnel potential of the science of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoyi akademiyi nauk Ukrayiny – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, no. 9, pp. 37–41.
10. Bizov S. S., Lyader A. S. (2022) Mekhanizm derzhavnoyi polityky shchodo formuvannya kadrovoho potentsialu u sferi natsbezpeky ta natsional'no-patriotichnoyi svidomosti v Ukrayini [The mechanism of state policy regarding the formation of personnel potential in the field of national security and national-patriotic consciousness in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public administration*, vol. 2, pp. 338–343.
11. Qin N., Dongmin K. (2021) Human Capital and Entrepreneurship. *Journal of Human Capital*, vol. 15, no. 4, pp. 513–553.
12. Collin M., Weil D. N. (2020) The Effect of Increasing Human Capital Investment on Economic Growth and Poverty: A Simulation Exercise. *Journal of Human Capital*, vol. 14, no. 1, pp. 43–83.
13. Chiappori P.-A., Galichon A., Bernard S. (2019) On Human Capital and Team Stability. *Journal of Human Capital*, vol. 13, no. 2, pp. 236–259.
14. Mialon H. M., Nesson E. T. (2019) Do Pimples Pay? Acne, Human Capital, and the Labor Market. *Journal of Human Capital*, vol. 13, no. 1, pp. 39–55.
15. Ali M. D. M., Hamid M. O., Hardy I., Khan M. A. (2023) Problematizing Human Capital Development in English Language Education in Bangladesh. *Comparative Education Review*, vol. 67, no. 2, pp. 420–442.
16. Zivin J. G., Hsiang S. M., Neidell M. (2018) Temperature and Human Capital in the Short and Long Run. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists*, vol. 5, no. 1, pp. 77–105.
17. Gould E. D., Simhon A., Weinberg B. A. (2020) Does Parental Quality Matter? Evidence on the Transmission of Human Capital Using Variation in Parental Influence from Death, Divorce, and Family Size. *Journal of Labor Economics*, vol. 38, no. 2, pp. 569–610.
18. Cotton C. S., Hickman B. R., Price J. P. (2022) Affirmative Action and Human Capital Investment: Evidence from a Randomized Field Experiment. *Journal of Labor Economics*, vol. 40, no. 1, pp. 157–185.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66.
2. Ткачук В.О., Вернигора Р.В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 257–264.
3. Сугак Т.О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27. Вип. 3. С. 84–87.
4. Ченуша О.С. Діагностика впливу компетентності персоналу на економічну безпеку нафтопереробних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 137–142.
5. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 126–133.
6. Перчук О.В., Артюх О.О. Організація військового обліку в системі управління персоналом підприємства. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 69–77.
7. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 93–100.
8. Попович О.С., Костриця О.П. До пошуку оптимальної динаміки нарощування кадрового потенціалу української науки в період її післявоєнного відновлення. *Наука та наукоznavstvo*. 2023. № 1. С. 69–80.
9. Попович О.С., Костриця О.П. Щодо стратегії післявоєнного відновлення кадрового потенціалу науки України. *Вісник Національної академії наук України*. 2023. № 9. С. 37–41.
10. Бизов С.С., Лядер А.С. Механізм державної політики щодо формування кадрового потенціалу у сфері нацбезпеки та національно-патріотичної свідомості в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 2. С. 338–343.

11. Qin N., Dongmin K. Human Capital and Entrepreneurship. *Journal of Human Capital*. 2021. Volume 15. Number 4. P. 513–553.
12. Collin M., Weil D.N. The Effect of Increasing Human Capital Investment on Economic Growth and Poverty: A Simulation Exercise. *Journal of Human Capital*. 2020. Volume 14. Number 1. P. 43–83.
13. Chiappori P.-A., Galichon A., Bernard S. On Human Capital and Team Stability. *Journal of Human Capital*. 2019. Volume 13. Number 2. P. 236–259.
14. Mialon H.M., Nesson E.T. Do Pimples Pay? Acne, Human Capital, and the Labor Market. *Journal of Human Capital*. 2019. Volume 13. Number 1. P. 39–55.
15. Ali M.D.M., Hamid M.O., Hardy I., Khan M.A. Problematizing Human Capital Development in English Language Education in Bangladesh. *Comparative Education Review*. 2023. Volume 67. Number 2. P. 420–442.
16. Zivin J.G., Hsiang S.M., Neidell M. Temperature and Human Capital in the Short and Long Run. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists*. 2018. Volume 5. Number 1. P. 77–105.
17. Gould E.D., Simhon A., Weinberg B.A. Does Parental Quality Matter? Evidence on the Transmission of Human Capital Using Variation in Parental Influence from Death, Divorce, and Family Size. *Journal of Labor Economics*. 2020. Volume 38. Number 2. P. 569–610.
18. Cotton C.S., Hickman B.R., Price J.P. Affirmative Action and Human Capital Investment: Evidence from a Randomized Field Experiment. *Journal of Labor Economics*. 2022. Volume 40. Number 1. P. 157–185.

UDC 330.1

JEL H56, J10, O10

Nataliia Zachosova, Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. **Aspects of staffing and human resources potential in the security-oriented management of business processes during the restoration of national economic security.**

The paper identifies and substantiates the aspects of staffing and its potential in the security-oriented management of business processes in the course of restoring national economic security. The article offers a definition of security-oriented management of business processes as a model of realisation of tasks and functions performed within the framework of functioning of the economic system, which is aimed at satisfaction of needs and interests of their initiators with minimal risks of consumption of resources, obtaining untimely or incomplete achievement of the planned result as a result of completion of the operation. The publication outlines the directions for restoring national economic security, which require appropriate staffing to achieve the desired results in the future. It also identifies the vectors for forming and developing human resources to meet the needs of security-oriented management of business processes at domestic critical infrastructure enterprises.

Key words: human resources, human resources potential, war, economic security, security-oriented management, critical infrastructure enterprise.

УДК 330.1

JEL H56, J10, O10

Зачосова Наталія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. **Аспекти кадрового забезпечення та кадрового потенціалу у безпеку орієнтованому управлінні бізнес-процесами під час відновлення національної економічної безпеки.**

Узагальнено тенденції та якісні ознаки, якими характеризується кадрове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання в Україні від початку повномасштабної війни. Встановлено та обґрунтовано аспекти кадрового забезпечення та кадрового потенціалу у безпеку орієнтованому управлінні бізнес-процесами під час відновлення національної економічної безпеки. Зроблено припущення, що концепція безпеку орієнтованого управління, що у своїй основі має визнання пріоритету збереження певного ресурсу та його якісних характеристик над ціллю його ефективного використання з метою отримання певного ефекту (економічного, соціального, фінансового, тощо), має поширюватись на усі бізнес-процеси сучасних українських компаній. Запропоновано визначення безпеку орієнтованого управління бізнес-процесами як такої моделі реалізації завдань і функцій, які виконуються у межах функціонування економічної системи, що має на меті задоволення потреб і інтересів їх ініціаторів з мінімальними ризиками витрати ресурсів, отримання несвочасного або неповного досягнення запланованого у результаті завершення операції результату. Конкретизовано напрями відновлення стану національної економічної безпеки, що вимагають належного кадрового забезпечення для досягнення бажаного та очікуваного результату у перспективі. Уточнено аспекти кадрового забезпечення та кадрового потенціалу українського бізнесу у воєнний час. Окреслено вектори формування та розвитку кадрового потенціалу для забезпечення потреби у безпеку орієнтованому управлінні бізнес-процесами на

вітчизняних підприємствах. Запропоновано портрет ідеального кандидата для виконання завдання переведення вітчизняних компаній з моделі пріоритетної орієнтації на економічний результат до безпеки орієнтованого управління бізнес-процесами. Сформульовано основний меседж бренду держави, як роботодавця, що містить гарантії для працівників, можливості суміщення посад, конкурентний рівень оплати праці, сприяння у пошуку роботи для різних категорій населення, формування атмосфери поваги та пошани у суспільстві до тих, хто сумлінно виконує професійні обов'язки, людино центризм і врахування потреб і інтересів кожного працівника, формування позитивного образу (бренду) українського працівника. Узагальнено характеристики вітчизняного кадрового ресурсу на ринку праці з метою створення бренду сучасного українського працівника.

Ключові слова: кадрове забезпечення, кадровий потенціал, війна, економічна безпека, безпека орієнтоване управління, підприємство критичної інфраструктури.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

Лапичак Назарій Ігорович*, кандидат технічних наук,
докторант кафедри публічного адміністрування
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

*ORCID 0000-0002-7761-1972

© Лапичак Н.І., 2024

*Стаття отримана редакцією 15.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 15.01.2024*

Вступ. Державне регулювання якості продукції сьогодні є більш актуальним і важливим, ніж будь-коли, у зв'язку з ускладненням глобальних ланцюжків поставок і зростанням споживчого попиту на безпечну, надійну та якісну продукцію. Оскільки ринки стають все більш взаємопов'язаними, потенційні ризики, пов'язані з неякісною продукцією, не лише створюють пряму загрозу здоров'ю та безпеці споживачів, але й загрожують цілісності та стабільності цілих галузей. Відтак, саме державне втручання у формі правил і стандартів гарантує, що продукти відповідають певним критеріям якості, перш ніж вони потраплять до споживача, захищаючи здоров'я населення, зміцнюючи довіру споживачів і просуваючи практику справедливої торгівлі. Такі правила необхідні в галузях, де безпека має першорядне значення, включаючи, серед іншого, харчову, фармацевтичну, автомобільну та електронну промисловість. Роль державного регулювання виходить за рамки захисту споживачів і включає збереження довкілля та забезпечення етичних норм у виробництві. Встановлюючи та забезпечуючи дотримання стандартів, що вимагають використання безпечних матеріалів, стійких процесів та етичних трудових практик, уряди можуть пом'якшити екологічні збитки та підвищити соціальну відповідальність серед підприємств. Ці правила також відіграють вирішальну роль у вирівнюванні правил гри для бізнесу, гарантуючи, що компанії не зможуть отримати несправедливу перевагу за рахунок виробництва та продажу неякісної чи небезпечної продукції. Це не лише посилює конкуренцію, а й стимулює інновації, оскільки компанії заохочуються до розробки більш якісних та безпечних продуктів, що відповідають нормативним стандартам або перевершують їх.

Зазначимо, що державне регулювання якості продукції безпосередньо впливає на безпеку внутрішнього ринку, запобігаючи припливу неякісних товарів, які можуть підірвати місцеву промисловість. Коли неякісна продукція затоплює ринок, вона може витіснити вітчизняну продукцію вищої якості, що призведе до економічних втрат та потенційного скорочення робочих місць у місцевих галузях. Цей сценарій може підірвати конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу у глобальному масштабі та завдати шкоди репутації внутрішнього ринку. Забезпечуючи дотримання стандартів якості, уряди захищають вітчизняну промисловість та підтримують репутацію своїх ринків як джерел високоякісної продукції, тим самим залучаючи інвестиції та сприяючи економічному зростанню.

В епоху, коли обізнаність та очікування споживачів знаходяться на рекордно високому рівні, державне регулювання якості продукції необхідне для забезпечення того, щоб переваги глобалізації не були підірвані ризиками, які вона становить. Таке регулювання не тільки захищає споживачів та навколишнє середовище, але також підтримує економічну стабільність та зростання, сприяючи інноваціям, чесній конкуренції та цілісності внутрішнього ринку. Оскільки глобальна торгівля продовжує розширюватися та розвиватися, неможливо переоцінити важливість створення надійної та перспективної нормативної бази для забезпечення якості продукції. Ці рамки повинні бути адаптовані до нових викликів, таких як зростання електронної комерції та зростаюче використання штучного інтелекту та автоматизації у

виробництві, щоб гарантувати, що вони продовжують захищати та служити суспільним інтересам у змінному економічному середовищі.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Важливі аспекти дослідження регулювання якості продукції розкривалися в роботах таких вчених як Л. Давидів, М. Брич, Б. Арнасенко, В. Батанов, Н. Мельничук, Т. Мельник, В. Мороченко, Ф. Слюсарчук, Г.-В. Зінн, Д. Мартінес-Аль'єр, К. Маюмі, К. Ісікава, Д. Кампанелла, Е. Карлик, Ф. Кросбі, К. Меллер, П. Новиченко, О. Силкін, М. Криштанович та інші. Однак ряд теорії і концепцій щодо врахування впливу на безпеку внутрішнього ринку, досі залишаються не розкритими в повній мірі, що і зумовило вибір даної тематики і її сучасну актуальність.

Метою статті є дослідження та визначення особливостей державного регулювання якістю продукції в контексті забезпечення безпеки на внутрішньому ринку.

Основний матеріал і результати. Державне регулювання якості продукції є основним аспектом забезпечення відповідності пропонованих на ринку товарів та послуг заздалегідь встановленим стандартам безпеки та якості [1–3]. Це регулювання має вирішальне значення для захисту споживачів від потенційної шкоди, пов'язаної з дефектною чи неякісною продукцією. Суть такого регулювання полягає у встановленні, моніторингу та забезпеченні дотримання стандартів, яким має відповідати продукція, перш ніж вона стане доступною для громадськості. Відтак, такого роду стандарти охоплюють широкий спектр характеристик, включаючи, крім іншого, безпеку, ефективність, довговічність та, у деяких випадках, вплив на довкілля. Ціль цих заходів регулювання багатогранна: вони спрямовані не тільки на захист здоров'я та безпеки споживачів, але й на зміцнення довіри до ринку, заохочення практики справедливої торгівлі та сприяння сталому розвитку.

Сьогодні, важливість державного регулювання якості продукції неможливо переоцінити. За відсутності такої нормативної бази ринок буде схильний до напливу неякісних товарів, що може мати тяжкі наслідки для безпеки споживачів. Наприклад, без суворих стандартів безпеки харчових продуктів споживачі можуть зазнати захворювань харчового походження, а неадекватне регулювання фармацевтичних препаратів може призвести до того, що неефективні або навіть шкідливі ліки дійдуть до населення. Таким чином, державне регулювання є вирішальним бар'єром проти таких результатів, гарантуючи, що споживачам будуть доступні лише продукти, що відповідають конкретним критеріям безпеки та якості. Більше того, така практика регулювання відіграє важливу роль у вирівнюванні правил гри між підприємствами, гарантуючи, що всі учасники ринку дотримуватимуться одного і того ж набору правил [3–5]. Це важливо для запобігання недобросовісної конкуренції, оскільки в іншому випадку підприємства могли б прагнути скоротити витрати за рахунок зниження якості продукції. Вимагаючи, щоб усі продукти відповідали певним стандартам, правила гарантують, що конкуренція ґрунтується на інноваціях, якості та ефективності, а не на використанні слабких стандартів безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

Безпеківі аспекти продукції на внутрішньому ринку

№	Аспекти	Характеристика
1	Відповідність продукції стандартам безпеки	Передбачає, що всі товари, що продаються на внутрішньому ринку, мають відповідати національним та міжнародним стандартам безпеки. Відповідність стандартам гарантує, що продукція не буде небезпечною для життя, здоров'я споживачів та навколишнього середовища
2	Контроль якості продукції	Регулярний контроль якості та аудит продукції допомагає виявляти та усувати потенційні дефекти виробництва до того, як продукція потрапить до споживача. Це включає перевірку сировини, процесів виробництва та готової продукції
3	Трасування продукції	Системи трасування дозволяють відстежувати шлях продукції від виробника до кінцевого споживача. У разі виявлення проблем з безпекою, це сприяє швидкому вилученню продукції з ринку та ідентифікації джерела проблеми
4	Інформування споживачів	Надання споживачам повної та зрозумілої інформації про характеристики продукції, умови її безпечного використання, а також ризики, пов'язані з неправильним використанням, є важливим аспектом захисту споживачів
5	Реагування на надзвичайні ситуації	Наявність ефективних механізмів швидкого реагування на випадки виявлення небезпечної продукції дозволяє оперативно забезпечити безпеку споживачів і запобігти можливим негативним наслідкам для здоров'я та життя людей

Джерело: створено автором

Державне регулювання якості продукції також істотно впливає на інноваційну екосистему всередині країни. Встановлюючи високі стандарти якості та безпеки, держава заохочує бізнес інвестувати у дослідження та розробки для створення продуктів, які не тільки відповідають, а й перевершують ці стандарти. Це прагнення інновацій не тільки призводить до створення більш якісних продуктів для споживачів, але також сприяє економічному зростанню та конкурентоспроможності на світовому ринку. При переході до безпеки внутрішнього ринку з цим поняттям нерозривно пов'язане регулювання якості продукції. Безпека внутрішнього ринку означає стан, за якого ринок захищений від ризиків, які можуть дестабілізувати економіку, завдати шкоди споживачам або підірвати довіру до цілісності ринку. Ці ризики включають, крім іншого, оборот небезпечної чи контрафактної продукції, недобросовісну конкуренцію та економічний спад, викликаний скандалами, пов'язаними з безпекою споживачів, або масовим відкликанням продукції [6–10].

Державне регулювання, забезпечуючи відповідність всієї продукції встановленим стандартам якості та безпеки, допомагає мінімізувати ці ризики, сприяючи тим самим безпеці внутрішнього ринку. Коли споживачі впевнені у безпеці та якості продукції, вони з більшою ймовірністю займатимуться економічною діяльністю, що призводить до динамічного та стабільного ринку. Крім того, запобігаючи продажу небезпечної чи неякісної продукції, регулювання допомагає уникнути економічних та соціальних витрат, пов'язаних із несправністю продукції, таких як витрати на охорону здоров'я, судові витрати та втрата довіри споживачів. У цьому контексті безпека внутрішнього ринку також пов'язана із підтримкою довіри споживачів до системи (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості впливу державного регулювання на якість продукції, що реалізується на внутрішньому ринку

№		
1	Підвищення стандартів безпеки продукції	Державне регулювання встановлює юридичні норми та стандарти, яких мають дотримуватися виробники та постачальники продукції. Ці стандарти охоплюють різні аспекти безпеки продукції, включаючи використання безпечних матеріалів, обмеження на використання шкідливих речовин, вимоги до маркування та інструкції з безпечного використання
2	Забезпечення прозорості та відповідальності	Державне регулювання зобов'язує виробників надавати повну та достовірну інформацію про продукцію. Це включає детальне маркування, яке інформує споживачів про склад, термін придатності, умови використання, а також про наявність потенційних ризиків
3	Сприяння справедливій конкуренції	Через встановлення єдиних стандартів та вимог до всієї продукції на ринку, державне регулювання сприяє створенню рівних умов для всіх учасників ринку. Це запобігає ситуаціям, коли виробники, які ігнорують норми безпеки та якості, можуть пропонувати продукцію за нижчими цінами, підриваючи при цьому ринок і шкодячи репутації відповідальних брендів

Джерело: створено автором

Слід зазначити, що коли споживачі впевнені, що продукти, які вони купують, безпечні і високої якості, вони з більшою ймовірністю витратять гроші, що, у свою чергу, стимулює економічне зростання. І навпаки, втрата довіри через повсюдні відмови продукції або скандали, пов'язані з безпекою, може вплинути на економічну активність, призводячи до спадів і нестабільності.

Зауважимо, що державне регулювання якості продукції також відіграє вирішальну роль у захисті вітчизняної промисловості та робочих місць. Встановлюючи високі стандарти, держава може запобігти потоку дешевого та неякісного імпорту, який може підірвати позиції вітчизняних виробників, які інвестують у високоякісну продукцію.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що державне регулювання якості продукції відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки внутрішнього ринку, пропонуючи численні позитивні ефекти, що сприяють загальному благополуччю споживачів та стабільності економіки. Насамперед, встановлюючи та забезпечуючи суворі стандарти якості, державне регулювання безпосередньо захищає споживачів від ризиків, пов'язаних з небезпечною та неякісною продукцією. Ці ризики можуть змінюватись від незначних незручностей до серйозних небезпек для здоров'я, включаючи травми, захворювання або навіть смертельний результат. Нормативні акти, що охоплюють всі аспекти: від безпеки харчових продуктів до безпеки автомобілів та електронних пристроїв, гарантують, що продукція відповідає суворим

критеріям безпеки ще до того, як вона потрапить на ринок, тим самим знижуючи кількість нещасних випадків, пов'язаних з продукцією, та проблем здоров'ям. Таким чином, державне регулювання якості продукції сприяє підвищенню довіри споживачів до ринку. Коли споживачі впевнені, що продукти, які вони купують, безпечні і високої якості, вони з більшою ймовірністю займатимуться торгівлею. Ця впевненість впливає зі знання того, що існують механізми нагляду та підзвітності для захисту їхніх інтересів. Відтак, такого роду довіра особливо важлива у секторах, де потенційні наслідки відмови продукту значні, таких як фармацевтика, продукти харчування та товари для дітей. Довіра споживачів, що зростає, не тільки збільшує внутрішнє споживання, а й стимулює інновації та інвестиції в економіку, сприяючи економічному зростанню та розвитку.

REFERENCES:

1. Clapp J. (2012) The financialization of food: who is being fed. *Draft: April*, no. 29(2012), pp. 16–19.
2. Pabedinskaitė A. & Vitkauskas R. (2009) Multicriteria evaluation of product quality. *Business: Theory and Practice*, no. 10(3), pp. 214–222.
3. Engelbrecht H. J. (2003) Human capital and economic growth: cross-section evidence for OECD countries. *The Economic Record*, no. 79(SS), pp. 40–51.
4. Klenner K. (2009) Achieving food and nutrition security. *Actions to Meet the Global Chal.*
5. Ponte S. & Gibbon P. (2005) Quality Standards, Conventions, and the Governance of Global Value Chains. *Economy and Society*, vol. 34(1), pp. 1–31.
6. Kalashnyk N. & Krasivskyy O. (2020) Interaction in Society – New Approaches to State and International Administration in the Post-COVID-19 Period. *Postmodern Openings*, no. 11(1Sup2), pp. 49–58.
7. Upadhyay R. P. & Palanivel C. (2011) Challenges in achieving food security in India. *Iranian journal of public health*, no. 40(4), p. 31.
8. Zewdie A. (2014) Impacts of climate change on food security: A literature review in Sub Saharan Africa. *Journal of Earth Science & Climatic Change*, no. 5(8), vol. 1.
9. Worsley A., Wang W. C. & Burton M. (2015) Food concerns and support for environmental food policies and purchasing. *Appetite*, no. 91, pp. 48–55.
10. Szabo S. (2016) Urbanisation and food insecurity risks: Assessing the role of human development. *Oxford Development Studies*, no. 44(1), pp. 28–48.

УДК 006

JEL C50, J43, O43

Лапичак Назарій Ігорович, кандидат технічних наук, докторант кафедри публічного адміністрування, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». **Державне регулювання якістю продукції в контексті забезпечення безпеки на внутрішньому ринку.**

Метою дослідження є визначення особливостей державного регулювання якістю продукції в контексті забезпечення безпеки на внутрішньому ринку. Доведено, що метою дослідження є визначення особливостей державного регулювання якістю продукції в контексті забезпечення безпеки на внутрішньому ринку. Визначено, що державне регулювання якості продукції безпосередньо впливає на безпеку внутрішнього ринку, запобігаючи припливу неякісних товарів, які можуть підірвати місцеву промисловість. Охарактеризовано безпекові аспекти продукції на внутрішньому ринку. Доведено, що державне регулювання якості продукції в контексті забезпечення безпеки внутрішнього ринку являє собою систему законодавчих та нормативних заходів, спрямованих на встановлення та контроль виконання обов'язкових стандартів і вимог до якості товарів та послуг, що пропонуються споживачам. Визначено, що регулювання спрямоване на захист життя та здоров'я споживачів, зниження ризиків пов'язаних з використанням небезпечних товарів, забезпечення справедливої торгівлі та підтримку довіри до ринку, що в сукупності сприяє стабільності та безпеці внутрішнього ринку. Виокремлено особливості впливу державного регулювання на якість продукції, що реалізується на внутрішньому ринку. Доведено, що державне регулювання якості продукції також відіграє вирішальну роль у захисті вітчизняної промисловості та робочих місць. Встановлюючи високі стандарти, держава може запобігти потоку дешевого та неякісного імпорту, який може підірвати позиції вітчизняних виробників, які інвестують у високоякісну продукцію. Визначено, що державне регулювання якості продукції відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки внутрішнього ринку, пропонуючи численні позитивні ефекти, що сприяють загальному благополуччю споживачів та стабільності економіки.

Ключові слова: стандартизація, сертифікація, цифрові безпеки продукції, державне регулювання, якість продукції.

UDC 006

JEL C50, J43, O43

Nazariy Lapychak, Candidate of Technical Sciences, Doctoral Student of the Department of Public Administration, Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management". **State regulation of product quality in the context of ensuring safety on the domestic market.**

The purpose of the study is to identify the features of state regulation of product quality in the context of ensuring safety on the domestic market. It has been proven that the aim of the study is to determine the features of state regulation of product quality in the context of ensuring safety on the domestic market. It is identified that state regulation of product quality directly affects the safety of the domestic market, preventing the influx of substandard goods that could undermine the local industry. The safety aspects of products on the domestic market have been characterized. It is proven that state regulation of product quality in the context of ensuring the safety of the domestic market represents a system of legislative and regulatory measures aimed at establishing and controlling the execution of mandatory standards and requirements for the quality of goods and services offered to consumers. It is determined that regulation is aimed at protecting the life and health of consumers, reducing the risks associated with the use of dangerous goods, ensuring fair trade, and supporting trust in the market, which collectively contributes to the stability and safety of the domestic market. The features of the impact of state regulation on the quality of products sold on the domestic market are highlighted. It is proven that state regulation of product quality also plays a crucial role in protecting domestic industry and jobs. By setting high standards, the state can prevent the flow of cheap and substandard imports, which can undermine the positions of domestic producers who invest in high-quality production. It is determined that state regulation of product quality plays a crucial role in ensuring the safety of the domestic market, offering numerous positive effects that contribute to the overall well-being of consumers and the stability of the economy. State regulation, ensuring compliance of all products with established quality and safety standards, helps to minimize these risks, thus contributing to the safety of the domestic market. When consumers are confident in product safety and quality, they are more likely to engage in economic activity, resulting in a dynamic and stable market.

Key words: standardization, certification, digital product safety, state regulation, product quality.

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

УДК 35.073
JEL H57

DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3339

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У РЕСПУБЛІЦІ БОЛГАРІЯ

Арабаджийський Ніколай*, професор,
доктор адміністрування та управління
Новий болгарський університет, Республіка Болгарія

*ORCID 0009-0005-5205-7249

© Арабаджийський Н., 2024

Стаття отримана редакцією 19.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 19.01.2024

Вступ. Публічне управління у сфері державних закупівель є важливою частиною державного регулювання суспільних відносин. Державні закупівлі в Республіці Болгарія регулюються на основі її міжнародних зобов'язань, загальноєвропейським законодавством згідно з Директивами ЄС та нормами національного законодавства.

Українським постачальникам продукції та читачам стан публічних закупівель в Болгарії та їх нормативно-правове забезпечення частково відомі через низку публікацій для підтримки реформ у сфері публічних закупівель України, зокрема, рекомендацій для українських постачальників щодо участі в публічних закупівлях Республіки Болгарія, та окремих публікацій відносно болгарського досвіду нормативно-правового забезпечення реформ (Бурдяк В.І., Єгоричева С.Б., Лахижа М.І. та інші).

Метою даної статті є надання додаткової інформації для українських вчених та практиків з питання організації державних закупівель в Болгарії.

Основний матеріал і результати дослідження.

1. Нормативно-правова база здійснення публічних закупівель

Законодавство у сфері публічних закупівель в Республіці Болгарія бере свій початок з 1997 року, коли було прийнято перший Закон про державні та муніципальні закупівлі (ЗДМЗ) [1]. У 1999 році він був скасований прийнятим тоді Законом про громадські закупівлі (ЗГЗ) [2], який визначав умови закупівель органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Метою закону було підвищення ефективності використання бюджетних і громадських коштів шляхом встановлення прозорості, здійснення ефективного контролю за їх витрачанням, забезпечення умов конкуренції та стимулювання економічного розвитку.

Постановою № 59 від 24 квітня 2000 р. Рада міністрів Республіки Болгарія прийняла Прядок здійснення публічних закупівель, нижчих порогових значень, визначених у статті 7, параграф 1 Закону про державні закупівлі [3]. У ньому були визначені умови їх призначення. Ці замовлення називають «малими публічними закупівлями». Такими були всі закупівлі, вартість яких на день оголошення процедури закупівлі без ПДВ була нижчою від порогових значень, встановлених Законом про публічні закупівлі.

У 2004 році Республіка Болгарія прийняла повністю новий Закон про публічні закупівлі (ППЗ) [4]. У мотивах його прийняття декларується, що він гармонізований з вимогами Європейського Союзу. Згодом було прийнято низку підзаконних актів, які окреслили законодавчу базу у сфері публічних закупівель.

Вони відповідають європейським директивам і правилам укладання державних контрактів. Діяльність, структура та організація роботи та чисельний склад Агентства з державних закупівель, створе-

ного відповідно до Закону про публічні закупівлі, були регламентовані у 2004 році організаційними положеннями [5]. У 2006 році постанова регулювала умови виконання ООП [6].

Прийняття нових директив у наступні роки потребує внесення змін та доповнень до ЗОР та підзаконних актів щодо його впровадження (таблиця 1). Усі європейські директиви та регламенти щодо державних закупівель, а також національні нормативні акти оприлюднені на сайті Агентства з публічних зкупівель [7].

Таблиця 1

№	ВИД ДИРЕКТИВИ
1	Директива 92/13ЕС від 25.02.1992 про координацію нормативних та адміністративних актів щодо імплементації положень Співтовариства щодо надання замовлень підрядниками у секторах: водопостачання, енергопостачання, транспорт і телекомунікації/Директива про галузевий контроль/;
2	Директива 98/4/ЄС від 14.06.1993 про координацію присудження замовлень у секторах: водопостачання, енергопостачання, транспорт і телекомунікації /Галузева директива/ – зі змінами. з Директивою 38/4/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 16.02.1998;
3	Директива 1999/93/ЕС – Рамкові умови ЄС щодо електронного підпису;
4	Директива 2001/78/ЄС про використання стандартних форм для оголошень про державні закупівлі/Єдині форми в ЄС/;
5	Директива 2001/78/ЄС про використання стандартних форм для оголошень про державні закупівлі/Єдині форми в ЄС/;
6	Директива 2004/18/ЄС Європейського Парламенту та Ради про координацію процедур присудження державних контрактів на будівництво, послуги та постачання – скасована з 18.04.2016;
7	Директиви 89/665/ЄЕС, 92/13/ЄЕС та 2007/66/ЄС щодо процедур оскарження державних закупівель;
8	Директива 2009/81/ЕС про державні закупівлі у сфері оборони та безпеки.
РЕГЛАМЕНТИ	
1	Регламент Комісії (ЄС) № 1251/2011 від 30 листопада 2011 р. про внесення змін до Директив 2004/17/ЄС, 2004/18/ЄС та 2009/81/ЄС Європейського Парламенту та Ради щодо порогових значень їх реалізації для процедури державних закупівель;
2	Регламент Комісії (ЄС) № 1336/2013 від 13 грудня 2013 року. про внесення змін до Директив 2004/17/ЄС, 2004/18/ЄС та 2009/81/ЄС Європейського Парламенту та Ради щодо порогових значень, що застосовуються ними для процедур державних закупівель.

Джерело: підготовлено автором на основі [7]

Постановою № 233 від 3 вересня 2004 року Рада міністрів Республіки Болгарія прийняла Рішення про порядок і умови укладання спеціальних публічних закупівель [8]. Визначено умови та порядок укладання державних контрактів, пов'язаних з обороною та безпекою країни, предметом яких є інформація, що становить державну таємницю, контрактів, виконання яких має супроводжуватися спеціальними заходами безпеки відповідно до чинного законодавство країни та порядок поставок і послуг, пов'язаних з виробництвом і торгівлею зброєю, боєприпасами та військовою технікою.

Постановою № 249 від 17 вересня 2004 року Рада Міністрів Республіки Болгарія затвердила Порядок укладення малих державних контрактів [9]. У 2009 році було затверджено Порядок здійснення попереднього контролю за процедурами державних закупівель, що фінансуються повністю або частково за рахунок європейських коштів [10] та Порядок проведення конкурсів у сфері містобудування та інвестиційного проектування [11].

З 2012 року умови укладання державних контрактів у сфері оборони та безпеки регулюються Законом про публічні закупівлі.

Умови та порядок укладання державних закупівель у цій сфері визначаються розпорядженням за ст. 13, абз. 3 Закону про публічні закупівлі (ЗДЗ) щодо критеріїв та порядку визначення основних національних інтересів у сфері безпеки та оборони у розумінні ст. 346 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС) та Порядок укладення контрактів [12], прийнятий у 2013 році Радою Міністрів за поданням Міністра внутрішніх справ, Міністра оборони, Міністра економіки, енергетики та туризму та міністра фінансів. Положення також визначає умови та порядок укладення компенсаційних (залікових) договорів, а також випадки їх допускання.

У зазначені акти було внесено низку змін, найбільш значні з яких відбулися у 2006 році у зв'язку зі вступом Республіки Болгарія до Європейського Союзу, з метою досягнення повної відповідності європейському законодавству у цій сфері та, зокрема, з прийнятими положеннями та директивами.

Дослідження показують, що створена на основі зазначених нормативних актів організація здійснення діяльності щодо публічних закупівель у Республіці Болгарія передбачає створення корупційних схем.

У 2014 році Рада міністрів Республіки Болгарія прийняла Національну стратегію розвитку сектору державних закупівель в Болгарії на період 2014-2020 рр., а також План її реалізації [13]. Головне завдання стратегії – «підвищення ефективності та законності при здійсненні державних закупівель».

На виконання стратегії у 2016 році було прийнято абсолютно новий Закон «Про публічні закупівлі» (ЗПЗ) [14], який впроваджує європейські директиви, прийняті в 2014 році щодо державних закупівель, що здійснюються класичними та галузевими замовниками [15]. Того ж року було прийнято Положення про впровадження Закону про публічні закупівлі [16]. У 2017 році було прийнято новий Організаційний регламент Агентства з публічних закупівель [17]. У 2019 році було прийнято Постанову про зовнішніх експертів у сфері попереднього контролю публічних закупівель [18].

2. Об'єкти та суб'єкти державних закупівель

Публічні закупівлі мають відповідні об'єкти та суб'єкти.

Об'єкти публічних закупівель являють собою сукупність предметно-практичних заходів, на які спрямовані органи державної влади та місцевого самоврядування з метою ефективного виконання відповідних державних функцій.

Об'єктами публічних закупівель є:

– *будівництво, в тому числі:*

- здійснення або проектування та здійснення будівництва;

- здійснення або проектування та здійснення будівництва;

- постачання товарів, що здійснюється через купівлю, лізинг, оренду чи фінансову оренду, з правом або без права купівлі, а також усі необхідні попередні дії для використання товару, такі як монтажні чи монтажні роботи, випробування машин і обладнання та інше;

– *надання послуг.*

При укладенні державних контрактів використовуються коди номенклатур Загального термінологічного словника, прийнятого Регламентом (ЄС) № 2195/2002 Європейського Парламенту та Ради від 5 листопада 2002 року.

Закон детально перераховує винятки, коли він не застосовується окремими видами контрагентів.

Суб'єктами публічних закупівель є: договірні сторони, кандидати, учасники та виконавці.

Учасниками публічних контрактів є всі публічні органи. Вони поділяються на публічні та секторні.

Державними виконавцями є: Президент Республіки Болгарія; голова Національних зборів; прем'єр-міністр; міністри; омбудсмен Республіки Болгарія; голова Болгарського національного банку; голова Конституційного суду Республіки Болгарія, адміністративні керівники органів судової влади, які розпоряджаються незалежними бюджетами, а також адміністративні керівники прокуратур країни; губернатори регіонів; мери муніципалітетів, регіонів, мерій, а також заступники мерів, коли вони відповідають за бюджет; керівники державних органів; голови державних комісій; виконавчі директори органів виконавчої влади; керівники державних установ, утворених законом або розпорядженням Ради Міністрів, у тому числі окремих структур органів виконавчої влади, коли вони є юридичними особами та розпорядниками бюджетних коштів; представники громадсько-правових організацій; керівники дипломатичних і консульських представництв Республіки Болгарія за кордоном, а також постійних представництв Республіки Болгарія при міжнародних організаціях; представництво медичних закладів – комерційних товариств згідно зі ст. 36-37 Закону про медичні заклади, що перебувають у державній та/або муніципальній власності, де понад 50 відсотків доходу надходить з державного та/або муніципального бюджету, а також з бюджету Національної каси медичного страхування; керівники ЦЗО, створених для забезпечення потреб державних замовників.

Публічними замовниками є також об'єднання зазначених замовників, за винятком останніх керівників.

Галузевими замовниками є: представники державних підприємств та їх об'єднань, коли вони здійснюють одну або декілька галузевих видів діяльності; представники торговців або інші особи, які не є державними підприємствами, коли на основі спеціальних або виключних прав вони здійснюють одну або декілька галузевих видів діяльності; керівники ЦЗО, створених для забезпечення потреб галузевих замовників.

Коли державний замовник, який здійснює галузеву діяльність, укладає контракти для цілей галузевої діяльності, він застосовує правила, що застосовуються до галузевих замовників. Замовник може визначити посадову особу для організації та/або проведення державних закупівель. Два або більше

замовників можуть укласти договір про спільне укладання публічного замовлення. Замовники мають право присуджувати державні контракти, укладати рамкові угоди або керувати динамічною системою закупівель разом із замовниками з інших держав-членів.

Кандидатом або учасником процедури публічних закупівель може бути будь-яка болгарська або іноземна фізична або юридична особа, а також їх об'єднання.

Виконавець публічної закупівлі – кандидат, який брав участь у процедурі публічної закупівлі та з яким замовник уклав договір про публічну закупівлю.

Акти органів, що здійснюють державні закупівлі, прийняті у зв'язку з проведенням процедур публічних закупівель, є індивідуальними адміністративними актами.

Якщо предметом публічної закупівлі є надання послуг, а також будівництво, що є похідним від основного предмета закупівлі, то вона присуджується як державна закупівля послуг.

Процедури, передбачені Законом про публічні закупівлі, повинні застосовуватися під час укладання державних контрактів з об'єктами, які мають граничні значення, визначені законом. Важливою ознакою для визначення виду процедури є визначення вартості публічної закупівлі. Він повинен включати всі передбачувані витрати за весь період дії договору, незалежно від його тривалості.

Незважаючи на те, що визначення вартості публічної закупівлі є гіпотетичною величиною, замовник повинен провести всі можливі розрахунки для її визначення якомога точніше. У разі виявлення порушень при визначенні вартості публічної закупівлі до винних передбачено майнові санкції.

3. Правила оголошення та процедури укладання державних закупівель

До 1 жовтня 2004 року на підставі старого ЗОП щорічно до 31 січня замовники державних закупівель надсилали для опублікування в «Держвіснику» інформацію про заплановані державні закупівлі протягом року. Їх загальна вартість повинна була дорівнювати або перевищувати 1 мільярд левів. Метою було інформування потенційних кандидатів у підрядники. Інформація мала містити окремо заплановані публічні контракти на будівництво, поставки та послуги. Оприлюднення інформації не зобов'язувало замовників проводити процедури державних закупівель. Вони мали право виявити процедури, не включені до оприлюдненої інформації, не раніше ніж через місяць після її додаткової публікації.

Міністр державної адміністрації створював Реєстр державних закупівель. Замовники були зобов'язані надсилати всю інформацію, пов'язану з укладанням державних контрактів, до адміністрації Ради міністрів для внесення до Реєстру, який є відкритим.

З прийняттям Закону про державні закупівлі у 2004 році окремий міністр уряду мав повноваження щодо реалізації державної політики у сфері державних закупівель. З 2009 по 2013 рік це був міністр економіки, енергетики та туризму, з 2013 по 2014 рік – міністр економіки та енергетики, а з 2014 року – міністр економіки.

На міністра покладено такі функції: розробка проектів нормативних актів та міжнародних договорів у сфері державних закупівель; подання до 31 березня відповідного року річного звіту про діяльність Держзакупівель для прийняття Радою Міністрів; затвердження зразків оголошень та інформації про укладені державні закупівлі та проведені тендери на проекти; здійснення та координація міжнародного співробітництва Республіки Болгарія з організаціями у сфері державних закупівель інших країн.

При Міністерстві економіки було створено Агентство державних закупівель, яке є юридичною особою зі штаб-квартирою в Софії [7]. Діяльність, структура, організація роботи та чисельний склад агентства визначаються організаційним положенням, прийнятим Радою Міністрів. Агентство збирає всю необхідну інформацію щодо проведених державних закупівель та з цією метою веде Реєстр державних закупівель. Агентство є отримувачем усіх прав на поточний Реєстр державних закупівель, який веде Міністр державної адміністрації, включаючи технічні засоби для його ведення.

У 2004 році при агентстві був створений Третейський суд, який вирішував і розглядав спори, що виникають у зв'язку з державними закупівлями. З 2006 року будь-яке рішення, дія чи бездіяльність замовників у процедурі публічних закупівель до моменту укладення договору або рамкової угоди підлягає оскарженню на предмет їх правомірності до Комісії з питань захисту конкуренції.

Публічні контракти присуджуються відповідно до процедури, яка відповідає законодавчим принципам, що гарантує публічність процедури та прозорість, вільну та чесну конкуренцію, забезпечує рівні можливості для участі всіх кандидатів та гарантує захист комерційної таємниці кандидатів та їх пропозиції.

Укладання державних контрактів здійснюється шляхом проведення 13 видів процедур: відкрита процедура; обмежена процедура; конкурсна процедура з переговорами; переговори з попереднім за-

прошенням до участі; укладення контракту з публікацією повідомлення про контракт; змагальний діалог; партнерство для інновацій; переговори без попереднього повідомлення; ведення переговорів без попереднього запрошення до участі; укладення контракту без публікації повідомлення про контракт; конкурс проектів; публічний конкурс і прямиї підряд.

Відкрита процедура та публічний конкурс – це процедури, коли всі зацікавлені сторони можуть подати тендерну пропозицію.

Процедура з обмеженим доступом – це процедура, за якої тендерні пропозиції можуть подавати лише ті кандидати, які отримали запрошення від замовника після попереднього відбору.

У процедурах конкурентної процедури з переговорами, переговорів з попереднім запрошенням до участі та переговорів з оприлюдненням оголошення про закупівлю замовник проводить переговори з кандидатами, які отримали запрошення після попереднього відбору. В якості основи для проведення переговорів заявники подають первинні пропозиції.

Конкурентний діалог – це процедура, під час якої замовник проводить діалог із попередньо відібраними кандидатами з метою визначення одного чи кількох запропонованих рішень, які відповідають його вимогам, після чого запрошує запропонованих кандидатів подати остаточні пропозиції.

Інноваційне партнерство – це процедура, за якої замовник проводить переговори з допущеними кандидатами після попереднього відбору з метою встановлення партнерства з одним або декількома партнерами для здійснення певної науково-дослідної діяльності.

У переговорних процедурах – переговорах без попереднього оголошення, переговорах без попереднього запрошення до участі та переговорах без публікації повідомлення про контракт, а також прямих переговорах замовник проводить переговори для визначення положень договору з однією або декількома точно визначеними особами.

Конкурс проектів – це процедура, під час якої замовник набуває в основному в сферах містобудування, архітектури, інженерії або обробки даних план або проект, обраний незалежним журі на основі конкурсу з нагородами або без них. Конкурс проекту може бути відкритим і закритим.

Закон окремо регулює процедури, що застосовуються державними замовниками, та процедури, які застосовуються галузевими замовниками. Галузеві види діяльності – це види діяльності, пов'язані з: природним газом і теплою енергією; електрика; постачання води; транспортні послуги; експлуатація географічного району; Поштові послуги.

Як специфічні прийоми та інструменти для державних закупівель можуть використовуватися рамкові угоди, динамічні системи закупівель, електронний аукціон, електронні каталоги, централізовані закупівлі.

Закон також регулює спеціальні правила укладання державних контрактів у сферах оборони та безпеки, а також правила укладання державних контрактів малої вартості.

Регульовані процедури, методики та інструменти, а також спеціальні правила у своїй кількості допускають занадто багато варіантів для державних закупівель. У державному управлінні замовникам надзвичайно складно з їх окремим зверненням через відсутність підготовки, а іноді й бажання обійти закон, що призводить до корупційних дій.

1 січня 2020 року в Республіці Болгарія було запущено електронне здійснення державних закупівель [19]. Загальна цифровізація здійснюється через Централізовану автоматизовану інформаційну систему «Електронні державні закупівлі», адміністрування якої здійснює Держзакупівель.

4. Загальні правила укладання публічного замовлення

Замовники приймають рішення і можуть оголосити про свої наміри здійснити державні закупівлі або укласти рамкові угоди протягом наступних 12 місяців шляхом публікації попередніх повідомлень. Залежно від типу замовника це: оголошення для попереднього інформування – для державних замовників; періодичне індикативне оголошення – для галузевих контрагентів.

Оголошенням про державну закупівлю замовник оголошує про відкриття процедури публічної закупівлі у випадках, визначених законом. Рішення та оголошення публікуються в Реєстрі державних закупівель, який веде Держзакупівель. У випадках, визначених законом, вони також публікуються в «Офіційному журналі» Європейського Союзу.

При укладанні державних закупівель замовники використовують єдину національну електронну веб-платформу.

Документація для участі у процедурі державних закупівель повинна містити: технічні характеристики; інвестиційні та інші проекти, якщо це необхідно для підготовки пропозиції; методику визначення

комплексної оцінки пропозиції, якщо вона застосовна; зразки документів, а також інструкції щодо їх складання; проект договору.

У конкурсі проектів документація повинна містити: проектне завдання та вказівки щодо його виконання; всі технічні дані, необхідні для реалізації проекту; критерії оцінки проекту, їх питома вага та спосіб визначення комплексної оцінки проекту.

Документація може містити також інші документи, які надає або на які посилається замовник для визначення характеристик договору чи проекту та порядку проведення процедури або необхідні для підготовки заявок на участь, пропозицій чи проектів.

Замовники забезпечують необмежений, повний, безоплатний та прямий доступ в електронному вигляді до документації публічних закупівель. Особи можуть письмово звернутися до замовника за роз'ясненнями щодо рішення, оголошення, запрошення підтвердити зацікавленість, документації про державну закупівлю та описового документа не пізніше ніж за 10 днів до кінцевого терміну прийому заявок на участь та/або пропозицій.

Замовник може визначити стосовно кандидатів або учасників критерії відбору (придатність (дієздатність) до професійної діяльності; економічне та фінансове становище; технічні та професійні здібності).

Залежно від виду та етапу процедури кандидати подають заявки на участь, а учасники – пропозиції.

Замовник утворює комісію для проведення процедури публічних закупівель, визначає її склад та резерв. Комісія складається з непарної кількості членів.

Замовник встановлює строк завершення роботи комісії, який має відповідати специфіці публічної закупівлі. Цей термін не може перевищувати термін дії пропозицій. Оплата праці членів комісії та всі витрати, пов'язані з її діяльністю, здійснюються за рахунок замовника.

Рішення комісії приймаються більшістю голосів від її складу. Якщо член комісії виступає проти рішення, він підписує протокол із окремою думкою та письмово викладає свої аргументи. У разі коли з об'єктивних причин член комісії не може виконувати свої обов'язки та не може бути замінений резервним членом, замовник видає наказ про призначення нового члена.

Комісія надає звіт замовнику. Визначає виконавця публічних закупівель на підставі оцінки пропозицій за одним із критеріїв, зазначених в оголошенні: найнижча ціна та економічно найбільш вигідна пропозиція.

Якщо обраним критерієм є найбільш економічно вигідна пропозиція, замовник зобов'язаний визначити показники, їх відносну вагу та методику визначення оцінки кожного показника, яка включає допустимі значення для нього в числовому вираженні та його оцінку у заздалегідь визначених межах. Якщо з об'єктивних причин неможливо зазначити відносну вагу кожного показника, замовник розташовує їх у порядку зменшення важливості.

Процедури завершуються прийняттям рішення про: визначення виконавця за договором про державну закупівлю, у тому числі за договором, укладеним на підставі рамкової угоди; визначення контрагентів за рамковою угодою; рейтинг учасників та/або нагородження призами та/або іншими виплатами в конкурсі проектів; припинення процедури.

Замовники створюють та ведуть досьє щодо кожної публічної закупівлі з метою забезпечення документальної відстежуваності (аудиторського сліду) щодо всіх своїх дій та рішень, а також дій комісій з публічних закупівель, незалежно від того, чи здійснюються закупівлі в електронному вигляді.

Будь-яка заінтересована особа може звернутися з позовом про визнання недійсним договору про державну закупівлю, а також вимагати відшкодування збитків, завданих порушенням вимог Закону про публічні закупівлі під час проведення процедури закупівлі, відповідно до Цивільного процесуального кодексу / СРС/.

Скарга подається до Комісії з питань захисту конкуренції, а копія – замовнику, рішення, дія чи бездіяльність якого оскаржується. За вмотивованим зверненням скажника комісія може застосувати тимчасовий захід – зупинення процедури укладання публічного замовлення. При вирішенні клопотання комісія оцінює негативні наслідки затягування процедури та реальну небезпеку серйозної шкоди суспільним інтересам або інтересам сторін. У випадках, визначених державною службою зайнятості, комісія може допустити попереднє виконання рішення про обрання виконавця.

Для всіх невіршених питань щодо процедури оскарження в Комісії з питань захисту конкуренції застосовується процедура оскарження індивідуальних адміністративних актів згідно з Кодексом адміністративного судочинства /АПК/.

Рішення Комісії з питань захисту конкуренції може бути оскаржено до колегії Вищого адміністративного суду (ВАС) у складі трьох осіб протягом 14 днів з дня його повідомлення сторонам. ВАШЕ рішення є остаточним.

Держзакупівлі здійснюють зовнішній контроль за проведенням процедур державних закупівель.

Подальший контроль здійснюється Аудиторією та Держфінінспекцією.

Попередній, поточний та наступний контроль за державними закупівлями замовників можуть здійснювати також інші органи в межах своїх повноважень.

ЗОП передбачає створення постійно діючої методичної ради за участю цих органів для уніфікації практик здійснення контрольної діяльності.

Висновки. У результаті вищесказаного можна зробити наступні загальні висновки:

– протягом досліджуваного періоду з 1997 по 2024 рр. національне законодавство Республіки Болгарія щодо укладання державних контрактів неодноразово змінювалося: доповнювалося та вносились зміни;

– причини постійних змін у національному законодавстві про державні закупівлі завжди пов'язані з його гармонізацією з прийнятими європейськими директивами та регламентами у цій сфері;

– наявність набору процедур, прийомів та інструментів, регламентованих Законом про публічні закупівлі, а також спеціальних правил їх присудження не забезпечує надійності та справедливості для учасників у них, оскільки вони часто не запобігають реалізації корупційних дій.

Доцільно закріпити в національному законодавстві Республіки Болгарія нові спрощені правила та процедури здійснення державних закупівель, а також забезпечити постійне навчання замовників і підрядників щодо їх застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон за възлагане на държавни и общински поръчки, обн., ДВ. бр. 9/1997 г. Отменен. ДВ. бр.56/1999 г.
2. Закон за обществените поръчки, обн., ДВ. бр. 56/1999 г. Отменен. ДВ.бр.28/2004 г.
3. Наредба за възлагане на обществените поръчки под праговете, определени в чл.7, ал.1 от Закона за обществените поръчки, обн.ДВ. бр. 36/2000 г. Отменена 2004 г. с приemanето на нов ЗОП.
4. Закон за обществените поръчки, обн.ДВ.бр.28/2004 г. Отменен. ДВ. бр.13/2016 г.
5. Устройствен правилник на Агенцията по обществените поръчки, обн.ДВ.бр.24/2004 г. Отменен. ДВ. бр.25/2017 г.
6. Вж. Правилник за прилагане на Закона за обществените поръчки, обн. ДВ. бр.53/2006 г. Отменен 2016 г. с приemanето на нов ЗОП.
7. Агенция за обществените поръчки на Република България. URL: <https://www2.aop.bg/>
8. Наредба за условията и реда за възлагане на специални обществените поръчки, обн.ДВ.бр.80/2004 г. Отменена. ДВ. бр.75/2013 г.
9. Наредба за възлагане на малки обществените поръчки, обн.ДВ.бр.84/2004г. Отменена на 25.02.2012 г.
10. Наредба за осъществяване на предварителен контрол върху процедури за обществените поръчки, финансирани напълно или частично със средства на европейските фондове, обн.ДВ.бр.34/2009 г. Отменена с ДВ. бр.17/2012 г.
11. Наредба за провеждането на конкурси в устройственото планиране и инвестиционното проектиране, обн. ДВ. бр.26/2009 г. Отменена 2016 г. с приemanето на новия ЗОП.
12. Наредба по чл. 13, ал. 3 от Закона за обществените поръчки (ЗОП) за критериите и реда за определяне на основни национални интереси в областта на сигурността и отбраната по смисъла на чл. 346 от договора за функционирането на Европейския съюз (ДФЕС) и реда за сключване на договори, обн.ДВ.бр.75/2013 г. Отменена 2016 г. с приemanето на новия ЗОП.
13. Бел.авт. Стратегията е приета с Решение № 498 на Министерския съвет от 11.07.2014г.14. Закон за обществените поръчки, обн. ДВ. бр. 13/2016 г., в сила от 15.04.2016 г., с посл. изм. и доп. ДВ. бр.11/2024 г.
14. Директива 2014/24/ЕС и Директива 2014/25/ЕС, свързани с възлагането на обществените поръчки от класическите и съответно от секторните възложители; Директива 2014/23/ЕС относно концесиите.
15. Правилник за прилагането на Закона за обществените поръчки, обн. ДВ. бр.28/2016 г., с посл. изм. и доп. ДВ. бр.25/2023 г.
16. Устройствен правилник на Агенцията по обществените поръчки, обн.ДВ.бр.25/2017 г., с посл. изм. и доп. ДВ. бр.106/2023 г.
17. Наредба за външните експерти при предварителен контрол на обществените поръчки, обн. ДВ. бр. 17/2019 г.
18. Постановление на Министерския съвет на Република България № 332 от 13 декември 2019 г. за приемане на график за използване на Централизираната електронна платформа по чл. 39а, ал. 1 от Закона за обществените поръчки, обн. ДВ. 99/2019 г.

REFERENCE:

1. Закон за v'zlagane na d'rzhavni i obschinski por'chki, obn., DV. br. 9/1997 g. Otmenen. DV. br.56/1999 g.
2. Закон za obschestvenite por'chki, obn., DV. br. 56/1999 g. Otmenen. DV.br.28/2004 g.
3. Naredba za v'zlagane na obschestveni por'chki pod pragovete, opredeleni v chl.7, al.1 ot Zakona za obschestvenite por'chki, obn.DV. br. 36/2000 g. Otmenena 2004 g. s priemaneto na nov ZOP.
4. Закон za obschestvenite por'chki, obn.DV.br.28/2004 g. Otmenen. DV. br.13/2016 g.
5. Ustroystven pravilnik na Agentsiyata po obschestveni por'chki, obn.DV.br.24/2004 g. Otmenen. DV. br. 25/2017 g.
6. Vzh. Pravilnik za prilagane na Zakona za obschestvenite por'chki, obn.DV. br.53/2006 g. Otmenen 2016 g. s priemaneto na nov ZOP.
7. Agentsiya za obschestveni por'chki na Republika B'lgariya. Available at: <https://www2.aop.bg/>
8. Naredba za usloviyata i reda za v'zlagane na spetsialni obschestveni por'chki, obn.DV.br.80/2004 g. Otmenena. DV. br. 75/2013 g.
9. Naredba za v'zlagane na malki obschestveni por'chki, obn. DV. br. 84/2004g. Otmenena na 25.02.2012 g.
10. Naredba za os'schestvyavane na predvaritelen kontrol v'rhu protseduri za obschestveni por'chki, finansirani nap'lnio ili chastichno s's sredstva na evropeyskite fondove, obn.DV.br.34/2009 g. Otmenena s DV. br. 17/2012 g.
11. Naredba za provezhdaneto na konkursi v ustroystvenoto planirane i investitsionnoto proektirane, obn. DV. br. 26/2009 g. Otmenena 2016 g. s priemaneto na noviya ZOP.
12. Naredba po chl. 13, al. 3 ot Zakona za obschestvenite por'chki (ZOP) za kriteriite i reda za opredelyane na osnovni natsionalni interesi v oblastta na sigurnostta i otbranata po smis'la na chl. 346 ot dogovora za funktsionirane na Evropeyskiya s'yuz (DFES) i reda za sklyuchvane na dogovori, obn. DV. br. 75/2013 g. Otmenena 2016 g. s priemaneto na noviya ZOP.
13. Bel.avt. Strategiyata e prieta s Reshenie # 498 na Ministerskiya s'vet ot 11.07.2014g.
14. Закон za obschestvenite por'chki, obn.DV.br.13/2016 g., v sila ot 15.04.2016 g., s posl. izm. i dop. DV. br. 11/2024 g.
15. Direktiva 2014/24/ES i Direktiva 2014/25/ES, sv'rzani s v'zlaganeto na obschestveni por'chki ot klasicheskite i s'otvetno ot sektornite v'zlozhiteli; Direktiva 2014/23/ES otnosno kontsesiite.
16. Pravilnik za prilaganeto na Zakona za obschestvenitepor'chki, obn. DV. br.28/2016 g., s posl. izm. i dop. DV. br. 25/2023 g.
17. Ustroystven pravilnik na Agentsiyata po obschestveni por'chki, obn.DV.br.25/2017 g., s posl. izm. i dop. DV. br. 106/2023 g.
18. Naredba za v'nshnite eksperti pri predvaritelen kontrol na obschestveni por'chki, obn. DV. br. 17/2019 g.
19. Postanovlenie na Ministerskiya s'vet na Republika B'lgariya # 332 ot 13 dekemvri 2019 g. za priemane na grafik za izpolzване na Tsentraliziranata elektronna platforma po chl. 39a, al. 1 ot Zakona za obschestvenite por'chki, obn. DV. 99/2019 g.

УДК 35.073

JEL H57

Арабаджійський Ніколай, професор, доктор адміністрування та управління, Новий болгарський університет, Республіка Болгарія. **Публічне управління у сфері державних закупівель в Республіці Болгарія.**

Метою статті є представлення організаційно-правових аспектів державного управління у сфері державних закупівель у Республіці Болгарія. Проведено правовий аналіз національного законодавства та європейських директив і регламентів щодо здійснення державних закупівель за період з 1997 по 2024 рр. Висвітлено об'єкти та предмети державних закупівель. Проаналізовано правила оголошення та 13 процедур, регламентованих Законом про публічні закупівлі 2016 р. Вказано на проблеми їх практичного застосування. Такими є проблеми, пов'язані з регламентованими процедурами, які проводяться з переговорами без попереднього оголошення, переговорами без попереднього запрошення до участі та переговорами без публікації оголошення про контракт, а також прямими переговорами. Наголошується на позитивному ефекті від повної електронізації процедур через використання з початку 2023 року єдиної національної електронної веб-платформи. Висвітлено проблему навчання замовників та учасників публічних закупівель роботі з новим електронним майданчиком. Проаналізовано роль та визначені законодавством функції Держзакупівель, а також призначення державного реєстру державних закупівель, який воно адмініструє. Представлено функції міністра економіки, який реалізує державну політику в Республіці Болгарія у сфері державних закупівель після 2014 року. Проаналізовано функції державних органів, які здійснюють зовнішній, попередній, поточний та наступний контроль оскарження та оскарження рішень у зв'язку з процедурами здійснення державних закупівель – Держзакупівель, Держфінінспекція, Комісія у справах захисту прав споживачів, інші уповноважені органи, Рахункова палата, Вищий адміністративний суд. Зроблено спробу відстояти основну тезу про те, що чинна нормативно-правова база породжує організаційно-правові проблеми, що призводять до корупції, і її доцільно вдосконалювати.

Ключові слова: державні закупівлі, об'єкти та предмети державних закупівель, Держзакупівлі, корупційні практики.

UDC 35.073

JEL H57

Nikolay Arabadzhyski, Professor, Doctor of Administration and Management, New Bulgarian University, Republic of Bulgaria. **Public administration in the field of public procurement in the Republic of Bulgaria.**

The purpose of the development is to present the organizational and legal aspects of public administration in the field of public procurement in the Republic of Bulgaria. A legal analysis of the national legislation and European directives and regulations on the awarding of public procurement for the period from 1997 to 2024 was carried out. The objects and subjects of public procurement were highlighted. The rules for announcing and the 13 procedures regulated in the Public Procurement Act of 2016 have been analyzed. The problems in their practical application have been pointed out. Such are the problems related to regulated procedures, which are carried out with negotiation without prior announcement, negotiation without prior invitation to participate and negotiation without publication of a contract notice, as well as direct negotiation. Emphasis is placed on the positive effect of the complete electronicization of the procedures, through the use from the beginning of 2023 of a unified national electronic web-based platform. The problem of training contracting authorities and participants in public procurement to work with the new electronic platform has been highlighted. The role and specific functions of the Public Procurement Agency established by law, as well as the purpose of the public Register of Public Procurement, which it administers, has been analysed. The functions of the Minister of Economy, who implements state policy in the Republic of Bulgaria in the field of public procurement after 2014, are presented. The functions of the state bodies that carry out external, preliminary, current and subsequent control of appeals and contesting decisions in connection with the procedures for awarding public procurement are analyzed – Public Procurement Agency, State Financial Inspection Agency, Consumer Protection Commission, others authorized bodies, the Audit Chamber, the Supreme Administrative Court. An attempt has been made to defend the main thesis that the current regulatory framework gives rise to organizational and legal problems leading to corrupt practices and it is expedient to improve it.

Key words: public procurement, objects and subjects of public procurement, Public Procurement Agency, corruption practices.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА НАУКИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Лахижа Микола Іванович*, доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0001-8676-4578

© Лахижа М.І., 2024

*Стаття отримана редакцією 19.01.2024 р.
The article was received by editorial board on 19.01.2024*

Вступ. Протягом останніх десятиліть в Україні відбувався процес принципових змін в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя, який не зупинився з початком російської агресії у 2014 році. Суттєві зміни пов'язані з глобалізаційними та євроінтеграційними процесами спостерігаються і у освітній сфері, насамперед, завдяки впровадженню уніфікованих освітніх стандартів та сучасних освітніх технологій. Як відзначають українські вчені (Н. Колісниченко, Ю. Семенюк, К. Кублік та інші), паралельно з європеїзацією освіти відбувається європеїзація державного управління освітою у площині демократичного розвитку й належного врядування, регуляторної реформи й розвитку адміністрування та інфраструктури, що впливає й на публічне управління на державному, регіональному та місцевому рівнях [1].

Питання державного регулювання вищої освіти залишається актуальним весь час незалежності української держави, що можна назвати закономірністю розвитку посткомуністичних країн, оскільки для кожної з них це питання було і залишається складним та важливим. Складність полягає не лише у необхідності при виробленні та реалізації державної політики враховувати багато економічних, соціальних, політичних та інших факторів, а й у необхідності долати існуючі у багатьох випадках переконання про переваги старої системи навчання, значні недоліки Болонської тощо. Важливість реформ визначається необхідністю підтримувати та розвивати високий рівень освіти населення, оскільки це сприяє досягненням у всіх сферах життя. При цьому необхідно враховувати поєднаність різних освітніх рівнів як між собою, так і з точки розвитку науки.

Для прикладу та порівняння в рамках даної статті нами обрано близькі за менталітетом країни – Республіку Польща, зважаючи на швидкі темпи її розвитку та безперечні успіхи у проведенні реформ, включаючи сферу освіти та науки; Республіку Болгарія, яка цікава в першу чергу завдяки труднощам в адаптації до вимог ЄС та схожості з українськими проблем вищої школи та науки.

Республіка Польща у 1994–2004 роках успішно пройшла підготовку до вступу в Європейський Союз, а з 2004 р. стала успішною країною-членом ЄС. Республіка Болгарія офіційно заявила про наміри приєднання до ЄС у 1995 році, а членом ЄС стала лише з початку 2007 року. При цьому Європейська Комісія визначила низку недоліків у політичній сфері й економіці країни і передбачила для Болгарії необхідність певних дій та захисних заходів на перехідний період. Українськими вченими в той час відзначалися управлінські та поведінкові причини ризиків та перешкод у реалізації оптимістичних сценаріїв розвитку в Болгарії.

Автор статті брав участь у процесі перетворень у сфері освіти в Україні, працюючи на державній службі та у вищих навчальних закладах м. Київ та м. Полтава, а також займаючись науковими дослідженнями з питань посткомуністичної трансформації, реформування публічної адміністрації, розвитку публічної служби. В першу чергу вивчався досвід Республіки Болгарія та Республіки Польща, включаючи поглиблене штудіювання проблем підготовки публічних службовців. Результати досліджень включено до курсів «Європейська інтеграція України», «Публічна служба», «Управління людськими

ресурсами», «Електронна демократія та електронне урядування» та інших, а також використовувалися Головним управлінням державної служби України (2005–2010 роки) та іншими органами влади.

Проблематика модернізації публічної адміністрації Республіки Болгарія та Республіки Польща вивчалася нами протягом тривалого часу і висвітлена в монографіях та низці статей [2–4]. В останні роки автору вдалося пройти стажування у болгарському (Новий болгарський університет, Софія, 2020) та польських вищих навчальних закладах (Академія менеджменту і адміністрації, Ополе, 2021, Білостоцький університет, Білосток, 2023, «Викладання та дослідження в сучасному університеті: виклики, рішення та перспективи»), що дозволило краще зрозуміти не лише досягнення, а й існуючі проблеми та відстежувати дискусії щодо шляхів їх вирішення. Постійно підтримуються наукові контакти з вченими цих країн.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми свідчить про її знаходження в центрі уваги вітчизняних науковців, оскільки питання має як теоретичне, так і практичне значення, стосуючись долі багатьох людей.

Основним джерелом вивчення державного регулювання вищої освіти та науки є нормативно-правові акти [5–7], аналітичні матеріали та наукові публікації.

Проблеми державного регулювання української вищої освіти в контексті Болонського процесу неодноразово узагальнювалися українськими вченими (С. Калашнікова, В. Кремень, В. Луговий, А. Павко, Ю. Рашкевич, І. Сікорська, А. Ставицький, Ж. Таланова, О. Шаров та інші). Проблеми підготовки публічних службовців досліджують О. Антонова, Н. Гончарук, Я. Качан, В. Олуйко, Л. Прудивус та інші. Доцільно також окремо відзначити публікації з питань розвитку науки державного управління: В. Бакуменко, К. Ващук, Т. Мотренко, Ю. Сурмін.

В Болгарії проблематику розвитку освіти досліджують Н. Арабаджийський [8], Б. Борисов, П. Бояджиєва, І. Зарева, А. Кірова, К. Лобос, Е. Мінева-Димитрова [9], М. Матов, Ю. Попов, у Польщі – А. Вишневський, С. Возницький [10; 11], З. Макела, Є. Малець, П. Цигарковський та інші.

Варто відзначити й публікації українських вчених з питань розвитку вищої освіти в Польщі: Ю. Грищук, В. Каричковський, С. Касьянова, Т. Коржинська, Г. Розлуцька, І. Світящук та інші. В останні роки з'явилося багато публікацій в основному польських авторів, спрямованих на ознайомлення потенційних українських студентів з можливостями та перевагами окремих польських навчальних закладів.

Мета статті. Завданням даного дослідження є виявлення ефективних методів та напрямів державного регулювання модернізації системи вищої освіти в умовах європейської інтеграції з метою їх пропозиції для використання в Україні

Основний матеріал і результати дослідження. Викликані процесом євроінтеграції завдання в системі вищої освіти та науки є важливою частиною комплексних перетворень, що відзначається як в державних документах, так і у дослідження польських та українських вчених. Проведений аналіз свідчить про схожість проблем, які існують у посткомуністичних країнах у сфері науки та вищої школи (таблиця 1).

Проте при виокремленні цих проблем існує певний елемент умовності, що особливо помітно з офіційних документів. На наш погляд, існуючі в окремих країнах проблеми варто розглядати через призму глобальних та загальноєвропейських підходів.

Аналіз свідчить про схожість багатьох проблем, пов'язаних з соціалістичним минулим та необхідністю проведення комплексу реформ. Особливості залежать в першу чергу від економічного розвитку країни та рівня її інтеграції до Європейського Союзу. Спільним можна назвати прагнення поліпшити якість вищої освіти та зробити її ближчою до потреб практики. Такі гасла зустрічаємо у всіх посткомуністичних країнах (П. Бояджиєва, Болгарія) [13], (М. Соцна, Польща) [14].

Проте доцільно згадати зауваження польського вченого Т. Шапіро: «Як це не парадоксально, реалізація Болонського процесу поставила проблему якості навчання та його фінансування в центр викликів польській освіті» [15, s. 12].

Очевидно, що в посткомуністичних країнах яскравіше і болючіше проявляються проблеми, які постають перед всіма сучасними вищими навчальними закладами Європи та світу. Ключові з них визначаються як три «М» – маркетингізація, масовізація, менеджерізація (marketisation, massification, managerialism) [16].

В Україні входження до європейського інтелектуального простору сприймається як пріоритетне завдання, хоча й тривають дискусії щодо наслідків приєднання до Болонського процесу. Офіційно найчастіше називають такі проблеми: велика кількість вищих навчальних закладів, напрямів і спеціальностей; недостатня співпраця між сферою освіти і ринком праці; проблема хабарництва в університетах;

Виклики в сфері науки та вищої освіти

Виклики для світу	Виклики для ЄС	Виклики для Болгарії	Виклики для Польщі	Виклики для України
Демографія (старіння суспільства) Природні ресурси та енергія Клімат і навколишнє середовище Глобалізація Здоров'я та харчування Соціальні проблеми (бідність, благополуччя) Штучний інтелект	Енергія і клімат Міграції Цифровізація та єдиний цифровий ринок Різноманітність регіонів ЄС Синергія дослідницької діяльності і освіти в ЄС Сучасні міста	Протиріччя між структурою ринку праці та переліком спеціальностей, які готують ВНЗ Необхідність підготовки за новими спеціальностям Розходження між очікуваними та реальними компетенціями випускників Низький рівень державного фінансування освіти	Демографія (низький рівень народжуваності, старіння суспільства) Хвороби цивілізації Ринок праці Соціальна та регіональна згуртованість Диджиталізація Доступ до енергії Розвиток науково-дослідного сектору Національна безпека Транспорт і мобільність Розбудова спільноти, культури та традиції (національна самосвідомість)	Демографія Велика кількість вищих навчальних закладів, напрямів і спеціальностей; недостатня співпраця між сферою освіти і ринком праці; відсутність мобільності студентів; низький рівень залучення студентів до організації освітнього процесу

Джерело: [5; 9; 12]

відсутність мобільності студентів; низький рівень залучення студентів до організації освітнього процесу тощо. Значною мірою ці проблеми існують і в інших посткомуністичних країнах.

Згідно інформації Міністерства освіти України (МОН), сьогодні воно впроваджує шість реформ для модернізації освіти на всіх рівнях. Аналіз інформації, що оприлюднює МОН та інших українських джерел свідчить про початок переходу до вже давно задекларованої централізації вищих навчальних закладів, що пов'язується з бажанням підняти якість вищої освіти завдяки кращому використанню державних коштів [17]. У даному випадку мова йде про об'єднання ВНЗ для економії коштів та концентрації кращих викладачів.

Необхідно відзначити, що рівень автономії українських вищих навчальних закладів значно нижчий від європейського, пам'ятаючи водночас, що підвищення якості освіти залежить не лише від внутрішніх університетських механізмів і процедур, а й від зовнішніх соціальних умов, у яких університети працюють і, зокрема, від сили і напрямів зовнішнього (не тільки державного) тиску, що чиниться на них. Для ілюстрації можна привести два приклади. Перший: на сайті «Спілки ректорів закладів вищої освіти України» (СРЗВОУ) 30 січня 2024 року розміщено інформацію з промовистою назвою: «Спілка ректорів України не надавала органам державної влади пропозицій з оптимізації мережі ЗВО» [18]. Другий: розпорядженням начальника Полтавської ОВА на початку лютого 2024 року створено консультативно-дорадчий орган – «Рада ректорів закладів вищої освіти Полтавської області при обласній військовій адміністрації», яку очолив начальник ПОВА, заступником став заступник, секретар – директор департаменту освіти обласної адміністрації.

Отже, на відміну від Польщі, в Україні Спілка ректорів закладів вищої освіти не відіграє помітної ролі у процесі реформ. Водночас варто відзначити її позитивну роль, особливо з питань поглиблення міжнародної співпраці. Співпраця СРЗВОУ з Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі (КРАШП) динамічно розвивається і узагальнена в монографії за підсумками Проекту Варшавської Політехніки, реалізованого за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки Польщі [19] та інших публікаціях. Очевидно, що зростання впливу та самостійності спілок ректорів можна вважати одним із факторів забезпечення більшої автономності ВНЗ.

Важливою залишається проблема фінансування вищої освіти, яка в Україні є ключовою, примушуючи цінувати студентів не скільки за знання, як за змогу оплатити навчання. Відповідно викладачі мають ще один обов'язок – залучення абітурієнтів. Останні дві проблеми негативно впливають на рівень загального розвитку абітурієнтів, що неминуче веде до вимушеного зниження вимог при вступі та

навчанні, оскільки залишається фінансова залежність ВНЗ від студентів. Уведення єдиного вступного та кваліфікаційного іспитів лише частково вирішують проблему якості навчання. Варто відзначити подібні проблеми і в інших країнах, що особливо помітно в Болгарії.

Відтак, на нашу думку, варто назвати й проблеми, пов'язані зі становищем викладачів: низький рівень оплати праці, звантаженисть поточними обов'язками; високі норми навчального, наукового, виховного та організаційного навантаження не дозволяють реалізувати їх потенціал мобільності та творчості.

Як ілюстрація: співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників освіти, охорони здоров'я, культури та науки до середньомісячної заробітної плати в галузях економіки в Україні становило у передвоєнний період приблизно 70-80 %, у 2023 р. спостерігалось зростання рівня заробітної плати у 9 галузях господарства, але не в освіті. Реальна середня зарплата у 2023 році в Україні коливалася від 15 тис. грн до 18,3 тис. грн. Зарплата професора дещо вища середньої, але 500-600 доларів доходу (у перерахуванні) зводить нанівець плани мобільності тощо.

У ВНЗ України обсяг навчальної роботи науково-педагогічного працівника диференціюється відповідно до наукового ступеня, вченого звання і посади, яку він обіймає, рівня кваліфікації, досвіду роботи, участі у методичній, науковій та інших видах робіт встановлюється рішенням Вченої ради. Університети досить часто ставлять максимально допустимий показник аудиторного навантаження. Задеклароване зменшення кількості аудиторного навантаження нівелюється значним скороченням норм часу для планування й обліку навчальної та методичної роботи, особливо в частині консультацій, іспитів та заліків, керівництва науковою роботою студентів тощо.

Зазвичай викладач має значне організаційне навантаження по кафедрі, наприклад, кураторство, участь у приймальних комісіях тощо.

Неоднозначно можна оцінити й вимогу публікацій у зарубіжних виданнях, які входять до престижних баз даних, що особливо складно для представників гуманітарних напрямів досліджень і пов'язано зі значними фінансовими витратами та потребує значних затрат часу. Водночас досвід показує, що такі публікації мало цитуються як зарубіжними, так і вітчизняними авторами. Проте вони вигідні університетам, оскільки прямо впливають на їх рейтинг.

Нові виклики несе диджиталізація освіти. Загалом українські університети виявилися готовими до організації освітнього процесу в умовах пандемії та військового стану завдяки активній державній політиці у цій сфері та освоєнням сучасних технологій. У поєднанні з компетентнісним підходом та наявності у студента розуміння необхідності отримання знань диджиталізація освітнього процесу дає нові можливості. Наприклад, викладач виступає не лише як лектор, але й як керівник, фасилітатор, стимулятор та співдослідник. Суттєвими стають освітнє середовище, рівень та доступність навчальної інформації. Проте при цьому зростає невраховане навантаження на викладача, адже робота з дистанційними курсами передбачає наявність нових навичок, має бути постійною і вимагає значних затрат часу.

Це підтверджує досвід роботи українських університетів в умовах воєнного стану, коли заняття проходили дистанційно, але вимушено переривалися через повітряну тривогу чи відсутність електрики. Для студентів, що знаходилися в умовах міграції, дистанційне навчання стало особливо важливим. Але дискусія щодо недоліків та переваг дистанційного навчання триває. Критично багатьма оцінюється й комбіноване навчання, яке особливо потерпає при повітряних тривогах.

Слід назвати й суб'єктивні причини існування освітніх проблем, зокрема, даються взнаки низький загалом рівень знання іноземних мов, особливо серед викладачів старшого віку; відсутність необхідних навичок для пошуку грантових програм та інше. Частина студентів неадекватно відноситься до занять, мотивуючи свою поведінку різними факторами.

Предметом особливої уваги є і має бути й відома ще з 1905 року та популярна у наші дні теза про студентоорієнтований процес освіти (student-centred learning – SCL). Це питання досліджується у всіх країнах. Прикладом може бути колективні монографія польських вчених [20] чи праці вчених з Нового болгарського університету [21]. В Україні поняття «студентоорієнтоване навчання» визначено на законодавчому рівні, у ст. 1 Закону України «Про фахову передвищу освіту» [22]. Проблему вбачаємо у спрощеному розумінні та використанні цього терміну, наприклад, у рекламі окремих вищих навчальних закладів. На наше глибоке переконання мова має йти про орієнтацію на потреби кращих студентів та активізацію всіх студентів з метою їх всебічного включення до академічного процесу та надання їм можливості впливати на цей процес. Йдеться також про задоволення вимог студентів з особливими потребами. Проте це теж вимагає додаткових зусиль викладачів та адміністрації ВНЗ і може реалізуватися за умови посилення індивідуалізації навчання.

Отже, завдання реформи публічного управління в Україні обумовлюють необхідність підвищення вимог до професійної підготовки фахівців з публічного управління. Дискусія щодо поєднання освіти та науки в діяльності викладачів та студентів залишається актуальною, але відповідь, на нашу думку, не може бути категоричною. Роль наукових навичок викладача зростає від бакалаврату до аспірантури. Відповідно з кожним етапом навчання стають складнішими завдання викладачів та вимоги до їх наукової компетентності.

В Україні в умовах впровадження вимог болонської системи Міністерством освіти посилено вимоги до наукової діяльності викладачів: підготовка дисертацій, публікації у рейтингових виданнях, участь у спецрадах, статті у фахових виданнях з тематики курсів, врахування наукової роботи під час акредитації навчальних програм тощо. Зросли також вимоги до наукової діяльності студентів, забезпечення академічної доброчесності та якості випускних робіт. Спільні публікації викладачів та студентів вважаються додатковим позитивним фактором для підведення підсумків індивідуальної роботи та діяльності підрозділів. Як правило, викладач повинен мати публікації за тематикою свої навчальних дисциплін і вказувати їх у робочих програмах та силабусах. Відповідно від спрямованості наукової роботи викладача підбирається й тематика наукових досліджень студентів, що працюють під його керівництвом.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє узагальнити проблеми та завдання державного регулювання модернізації вищої освіти в посткомуністичних країнах в умовах європейської інтеграції. В першу чергу необхідно відзначити їх пов'язаність з рівнем розвитку країни та її місце у відносинах з Європейським Союзом. Виконання Україною вимог до кандидата в члени Європейського Союзу примушує розглядати модернізацію освіти згідно вимог Болонського процесу як необхідний процес, а інтернаціоналізацію освіти вважати основною особливістю її сучасного розвитку.

Реформування освіти у посткомуністичних країнах – це закономірний процес, пов'язаний з європеїзацією всіх сторін життя. Аналіз свідчить про схожість багатьох проблем, пов'язаних з соціалістичним минулим та необхідністю проведення комплексу реформ. Спільним можна назвати прагнення поліпшити якість вищої освіти та зробити її ближчою до потреб практики. Такі гасла зустрічаємо у всіх посткомуністичних країнах.

Значною мірою на рівень освіти впливають демократичні процеси в країні. Наприклад, це стосується рівня автономності вищих навчальних закладів, ролі об'єднань ректорів.

Україні необхідно взяти на озброєння досвід тих країн, які вже стали членами ЄС і мають позитивний досвід вдалих реформ, і в першу чергу – Республіки Польщі. Такий підхід вже частково реалізується в Україні, прикладом чого може бути перелік питань акредитаційних справ, які передбачають вивчення зарубіжних аналогічних навчальних програм, формування індивідуальної освітньої траєкторії студентів, забезпечення академічної свободи, інтернаціоналізацію діяльності ВНЗ тощо. Наш досвід свідчить, що підготовка до процедури акредитації програм з публічного управління та адміністрування обов'язково включає ці та інші питання, пов'язані з вивченням та впровадженням зарубіжного досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Колісниченко Н., Семенюк Ю. Європеїзація освіти України: сутність та наслідки впливу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Том 2. № 78. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/179070>
2. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща. Полтава : ПолтНТУ, 2012. 243 с.
3. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Болгарія. Полтава : ПолтНТУ, 2014. 208 с.
4. Lakhzyha M., Lozynska T., Dorofyeyev O. The state of development of the concept of sustainable development in the public administration science in Ukraine. *Science and education for sustainable development*. Edited by Aleksander Ostenda and Valentyna Smachylo. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology, Katowice: monograph 50. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. P. 833–842.
5. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
6. U S T AWA z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Dz. U. 2018 poz. 1668. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>
7. Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021–2030 г. Документът е приет с Решение на Народното събрание от 17.12.2020 г. URL: <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=1492>
8. Арабаджийски Н. Нова образователна парадигма на теорията на публичното управление. *Годишник на Центъра по публична администрация на НБУ*. Том 3/2008. P. 5–24. URL: <https://eprints.nbu.bg/id/eprint/266/>
9. Минева-Димитрова Е. Системата на висшето образование в България: проблеми и предизвикателства. URL: <https://www.researchgate.net/publication/331645750>
10. Woźnicki J. (red.) *Transformacja akademickiego szkolnictwa Wyższego w Polsce w okresie 30-lecia: 1989–2019*. Warszawa, 2019. 373 p.

11. Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025. Z projekcją do roku 2030. Redakcja naukowa Jerzy Woźnicki. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej Gliwice, 2022. 378 p.
12. Polityka Naukowa Państwa 4 sierpnia 2022. URL: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/polityka-naukowa-panstwa-przyjeta-przez-rade-ministrow>
13. Бояджијева П. Качеството на висшето образование в национални и глобални контексти, сп. Критика и хуманизъм, кн. 36, бр. 1/2011, Водещи броя: Димитър Вацов, Елица Станоева, 336 с.
14. Socna M.W. Proces Bolonski: perspektywa jakości kształcenia. URL: https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-34ad8f86-8a9d-435c-8ead-87cddeb89766/c/Mieczyslaw_W_Socha.pdf
15. Szapiro T. Proces Boloński: nowe szanse, czy nieznane zagrożenia. URL: http://www.szapiro.net/images/proces_bolonski.pdf
16. Palfreyman D., Tapper T. Oxford and the Decline of the Collegiate Tradition. London : Woburn Press, 2000. 256 p.
17. Якою має бути реформа вищої освіти на думку Оксена Лісового. OP.ua. 2023. URL: <https://op.ua/news/osvita-v-ukraini/yakoyu-ma-buti-reforma-vischoyi-osviti-na-dumku-oksena-lisovogo>
18. Spilka rektoriv zakladiv vischoi osviti Ukraini. 2024. URL: <https://zvo.knu.ua/>
19. Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти : монографія / наук. ред. Ірина Дегтярьова, Єжи Возницький. Варшава, 2021. 359 с.
20. Edukacja zorientowana na ucznia i studenta. Redakcja naukowa Anna Karpińska, Walentyna Wróblewska, Piotr Remża. Białystok, 2021. 292 p.
21. Благоева Е. Студентът – в центра на образователния процес: какво означава това за управлението на университета? URL: https://ebox.nbu.bg/pa2015/11_E.Blagoeva.pdf
22. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 6 червня 2019 року № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>

REFERENCES:

1. Kolisnichenko N., Semeniuk Yu. (2019) Yevropeizatsiia osvity Ukrainy: sutnist ta naslidky vplyvu. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia*, vol. 2, no. 78. Available at: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/179070> (in Ukrainian)
2. Lakhyzha M. I. (2012) Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Polshcha. Poltava: PoltNTU. (in Ukrainian)
3. Lakhyzha M. I. (2014) Modernizatsiia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Bolhariia. Poltava: PoltNTU. (in Ukrainian)
4. Lakhyzha M., Lozynska T., Dorofeyev O. (2022) The state of development of the concept of sustainable development in the public administration science in Ukraine. *Science and education for sustainable development*. Edited by Aleksander Ostenda and Valentyna Smachylo. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology, Katowice. Monograph 50. Publishing House of University of Technology, Katowice.
5. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky: Rozporiadzhennia KMU vid 23 liutoho 2022 r. No. 286-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (in Ukrainian)
6. U S T AWA z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Dz. U. 2018 poz. 1668. Available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>
7. Stratehiya za razvytye na vyssheto obrazovanye v Republika Vylharyia za peryoda 2021–2030 hh. Dokumentът e pryet s Reshenye na Narodnoto съbranye ot 17.12.2020 h. Available at: <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=1492>
8. Arabadzhyskiy N. Nova obrazovatelna paradyhma na teoriyata na publichnoto upravlenye. Hodyshnyk na Tsentyra po publichna admynstratsiia na NBU. Vol. 3/2008, pp. 5–24. Available at: <https://eprints.nbu.bg/id/eprint/266/>
9. Muneva-Dymytrova E. Systemata na vyssheto obrazovanye v Vylharyia: problemy u predyzyvyatelstva. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/331645750>
10. Woźnicki J. (eds.) (2019) Transformacja akademickiego szkolnictwa Wyższego w Polsce w okresie 30-lecia: 1989–2019. Warszawa.
11. Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025 (2022) Z projekcją do roku 2030. Redakcja naukowa Jerzy Woźnicki. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej Gliwice.
12. Polityka Naukowa Państwa 4 sierpnia 2022. Available at: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/polityka-naukowa-panstwa-przyjeta-przez-rade-ministrow>
13. Boiadzhyeva P. Kachestvoto na vyssheto obrazovanye v natsyonalny y hlobalny konteksty, sp. Krytyka y khumanizym, кн. 36, бр. 1/2011, Vodeshchy broia: Dumytър Vatsov, Elytsa Stanoeva, 336 p.
14. Socna M. W. Proces Bolonski: perspektywa jakości kształcenia. Available at: https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-34ad8f86-8a9d-435c-8ead-87cddeb89766/c/Mieczyslaw_W_Socha.pdf
15. Szapiro T. Proces Boloński: nowe szanse, czy nieznane zagrożenia. Available at: http://www.szapiro.net/images/proces_bolonski.pdf
16. Palfreyman D., Tapper T. (2000) Oxford and the Decline of the Collegiate Tradition. London: Woburn Press.
17. Jakoiu maie buty reforma vyshchoi osvity na dumku Oksena Lisovoho. OP.ua (2023). Available at: <https://op.ua/news/osvita-v-ukraini/yakoyu-ma-buti-reforma-vischoyi-osviti-na-dumku-oksena-lisovogo> (in Ukrainian)
18. Spilka rektoriv zakladiv vyshchoi osvity Ukraini (2024). Available at: <https://zvo.knu.ua/> (in Ukrainian)
19. Dehtiarova Iryna, Yezhy Voznitskyi (eds.) (2021) Polsko-ukrainska spivpratsia predstavnytskykh orhanizatsii rektoriv – zadlia vdoskonalennia diialnosti zakladiv vyshchoi osvity: monohrafiia. Varshava. (in Ukrainian)

20. Edukacja zorientowana na ucznia i studenta. Redakcja naukowa Anna Karpińska, Walentyna Wróblewska, Piotr Remża (2021). Białystok.

21. Blahoeva E. Studentът – в тсентра на образovatelnyia protses: kakvo oznachava tova za upravlenyeto na unyversyteta? Available at: https://ebox.nbu.bg/pa2015/11_E.Blahoeva.pdf

22. Pro fakhovu peredyvshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 6 chervnia 2019 roku № 2745-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (in Ukrainian)

УДК 351.851:[578:005.6](477)

JEL H83

Лахижа Микола Іванович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Державне регулювання модернізації вищої освіти та науки в умовах європейської інтеграції.**

У статті на основі аналізу нормативно-правових актів, аналітичних матеріалів та опублікованих наукових праць вчених Болгарії, Польщі та України і дослідження практики освітніх реформ розглянуто проблеми державного регулювання модернізації вищої освіти та науки в умовах європейської інтеграції в посткомуністичних країнах. Підтверджено актуальність даної проблеми, здійснено огляд джерел та літератури. Виокремлено у порівняльній таблиці виклики в сфері науки та вищої освіти. Відзначено схожість багатьох проблем, пов'язаних з соціалістичним минулим та необхідністю проведення комплексу реформ. Особливості залежать в першу чергу від економічного розвитку країни та рівня її інтеграції до Європейського Союзу. Як спільну рису модернізації вищої освіти та науки виділено інтернаціоналізацію в результаті впливу глобалізації, диджиталізації, європеїзації. Охарактеризовано зміни, пов'язані зі студентоорієнтованою освітою, маркетингізацією, масовізацією, менеджеризацією. Відзначено необхідність зростання автономії вищих навчальних закладів та посиленні уваги до врахування потреб викладачів, спрямованих на модернізацію освіти та науки. Наголошено, що держава має створювати умови для модернізації вищої освіти та науки.

Ключові слова: публічне управління, вища освіта, модернізація, державне регулювання, європейська інтеграція.

UDC 351.851:[578:005.6](477)

JEL H83

Mykola Lakhizha, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and Law, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **State regulation of modernization of higher education and science in the conditions of European integration.**

The article, based on the analysis of legal acts, analytical materials and published scientific works of scientists of Bulgaria, Poland and Ukraine, and the study of the practice of educational reforms, examines the problems of state regulation of the modernization of higher education and science in the conditions of European integration in post-communist countries. the task of the research is to identify effective methods and directions of state regulation of the modernization of the higher education system in the conditions of European integration with the aim of proposing them for use in Ukraine. The relevance of this problem is confirmed by reference to the experience of foreign countries. The importance of reforms is determined by the need to maintain and develop a high level of education of the population, as it contributes to achievements in all spheres of life. At the same time, it is necessary to take into account the coherence of different educational levels both among themselves and from the point of view of the development of science. A review of sources and literature was carried out. A significant number of publications were noted and previously undisclosed aspects of the topic were identified. Challenges in the field of science and higher education are highlighted in the comparative table. The similarity of many problems related to the socialist past and the need to carry out a complex of reforms was noted. The specifics depend primarily on the economic development of the country and the level of its integration into the European Union. As a common feature of the modernization of higher education and science, internationalization as a result of the influence of globalization, digitalization, and Europeanization is highlighted. Changes related to student-oriented education, marketing, massification, and management are characterized. The need to increase the autonomy of higher educational institutions and increase attention to taking into account the needs of teachers aimed at the modernization of education and science was noted. Key problems for teachers are named: low level of remuneration, busyness with current duties; high norms of educational, scientific, educational and organizational workload do not allow to realize their potential of mobility and creativity. It was emphasized that the state should create conditions for the modernization of higher education and science. The author also notes the connection between the level of education and the democratic processes taking place in the country and the level of its economy.

Key words: public administration, higher education, modernization, state regulation, European integration.