

ISSN: 2707-6296 (Print)  
ISSN: 2707-630X (Online)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
**ECONOMIC SCIENCES**

***Серія “Регіональна  
економіка”***  
***Series “Regional economy”***

**Збірник наукових праць**  
**Collection of Scientific Papers**

**Випуск 21 (83)**  
**Issue 21 (83)**

**Щорічне видання**  
**Annual Edition**

**Луцьк 2024**

Рекомендовано як фахове видання з економіки,  
у якому можуть публікуватися результати дисертаційних робіт  
на здобуття наукових ступенів доктора наук і доктора філософії.  
Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886.

Завдяки OPEN JOURNAL SYSTEMS публікації доступні не лише у друкованому вигляді, а  
також в електронному форматі у вільному доступі на сайті видання.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного  
університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н.,  
професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВНП ЛНТУ, 2024. 488 с.*

У збірнику розглядаються актуальні проблеми соціально-економічного розвитку  
регіонів України, сталого розвитку регіону, особливостей розвитку інноваційного  
підприємництва та житлового будівництва регіону, розвитку готельної та туристичної індустрії,  
наращення підприємницького потенціалу регіону, функціонування регіональної системи  
управління підготовкою кадрів та їх працевлаштування.

#### **Редакційна колегія:**

##### **Відповідальний редактор:**

*Ковальська Л.Л.* д.е.н., професор

##### **Заступник відповідального редактора:**

*Кривос 'язюк І.В.* к.е.н., професор

##### **Члени редакційної колегії:**

<i>Вахович І.М.</i>	д.е.н., професор	<i>Забарна Е.М.</i>	д.е.н., професор
<i>Вавдіюк Н.С.</i>	д.е.н., професор	<i>Рудь Н.Т.</i>	д.е.н., професор
<i>Шубалий О.М.</i>	д.е.н., професор	<i>Матвійчук Л.Ю.</i>	д.е.н., професор
<i>Лютак О.М.</i>	д.е.н., професор	<i>Буднікевич І.М.</i>	д.е.н., професор
<i>Ковшун Н.Е.</i>	д.е.н., доцент	<i>Дейнега О.В.</i>	д.е.н., професор
<i>Газуда Л.М.</i>	д.е.н., професор	<i>Ліпич Л.Г.</i>	д.е.н., професор
<i>Муравйов Микола</i>	PhD, професор (Великобританія)	<i>Кузьмак О.М.</i>	д.е.н., професор
<i>Бобенік-Хінтосова Анета</i>	PhD, професор (Словенія)	<i>Ляшенко О.М.</i>	д.е.н., професор
<i>Барський Ю.М.</i>	д.е.н., професор	<i>Талавіря М.П.</i>	д.е.н., професор
<i>Дугінець Г.В.</i>	д.е.н., професор	<i>Князь С.В.</i>	д.е.н., професор
<i>Смерічевський С.Ф.</i>	д.е.н., професор	<i>Чепурда Л.М.</i>	д.е.н., професор
<b>Відповідальний редактор:</b>			
<i>Завадська О.М.</i>	к.е.н., доцент		

Рекомендовано до друку Вченою радою Луцького національного технічного  
університету (протокол № 4 від 03.12.2024 р.).

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 15519-4091 ПР від 07.07.2009 р.

Тексти статей представлено в авторській редакції. Автори несуть повну  
відповідальність за зміст публікації, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних  
імен та інших відомостей.

## ЗМІСТ

<b>Кривов'язюк І.В.</b> Вплив війни на інноваційну діяльність промислових підприємств України: національний та регіональний аспекти.....	8
<b>Матрушенко О.О.</b> Наукові підходи до ідентифікації суті терміну «Соціальна сфера».....	20
<b>Ishchuk L.I.</b> Financial aspects of providing health care.....	31
<b>Галазюк Н.М., Зелінська О.М.</b> Організаційно-правові засади міжнародного співробітництва України в умовах розвитку світового господарства.....	42
<b>Завадська О.М., Оксенюк К.І.</b> Ефективність використання геоінформаційних технологій в логістиці.....	54
<b>Хілуха О.А.</b> Цифрова економіка: перспективи та тенденції.....	61
<b>Бойко О.В., Морохова В.О.</b> Формування програм лояльності клієнтів.....	69
<b>Дорош В.Ю., Московчук А.Т.</b> Оцінка фінансування реконструкції соціальної інфраструктури країн Європи у повоєнний період.....	80
<b>Дубінчин В.В.</b> Інституційні перешкоди у розвитку промислових кластерів в Україні.....	92
<b>Полінкевич О.М.</b> Система управління безпекою машинобудівних підприємств задля сталого розвитку територій.....	103
<b>Шермолович В.В.</b> Управління бізнес-процесами в логістично-постачальницькій діяльності підприємств регіону.....	111
<b>Назарук А.Я.</b> Стимулювання сталого розвитку сільських територій Північно-Західного регіону України в умовах Євроінтеграції	117

**Мосійчук І.В.**

Інструменти стимулювання регіонального розвитку будівельних підприємств..... 125

**Глучкевич Н.В.**

Аналітичне дослідження кількості підприємств з виробництва газу та розподілення газоподібного палива..... 132

**Кравчук І.М.**

Сучасні тенденції в управлінні бізнесом: адаптація до цифровізації..... 138

**Яницький А.Л.**

Фінансова безпека бізнесу під час війни..... 147

**Мостовенко Н.А.**

Фінансовий стан як основа реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів..... 157

**Кузьмак О.М., Кузьмак О.І.**

Сталий розвиток міст як інструмент повернення біженців: перспективи відновлення громад в Україні..... 165

**Нужна О.А.**

Порівняльний аналіз впливу фактора праці на обсяг виробництва продукції для підприємств різних видів економічної діяльності в Україні за допомогою моделі виробничої функції Кобба-Дугласа..... 176

**Ushkarenko I.V.**

International experience in implementing modern models of credit cooperation..... 186

**Soloviov A.I.**

The subjectivity of the collective in the context of the organization and functioning of joint activity..... 196

**Коробчук Л.І., Коробчук М.Г.**

Екологічний менеджмент в системі сталого розвитку «Еко-міста» Луцьк..... 205

**Коробчук Л.І.**

Особливості проведення екологічного аудиту Рівненської області кейс-методом..... 213

**Олексюк Р.В.**

Цифрова трансформація та цифрова економіка – шлях розвитку економіки в умовах глобалізації..... 223

<b>Єфімов А.С.</b> Пріоритети реалізації концепції гідної праці в Україні в умовах Євроінтеграції та повоєнного відновлення.....	230
<b>Nikolaieva A.M.</b> Financing of construction enterprises of Ukraine in the conditions of current challenges.....	238
<b>П'явка О.П.</b> Оцінка соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій....	246
<b>Шубала І.В., Залевський П.М.</b> Оцінка ключових детермінант сталого розвитку Західного регіону України.....	254
<b>Шубалий О.М., Лучечко Ю.М.</b> Оцінка ролі підприємств Західного регіону в розвитку агропереробки в Україні в умовах негативних екстерналій	264
<b>Дзямуніч М.І., Максим'як С.В.</b> Економічна активність сільського населення Західного регіону України в контексті транскордонної міграції.....	273
<b>Пиріг С.О., Федонюк О.Р.</b> Практичні аспекти автоматизації особистого бюджету...	279
<b>Кошій О.В.</b> Стрес-менеджмент у вітчизняних організаціях в умовах війни.....	286
<b>Кошій О.В., Василик Н.М.</b> Цифрова трансформація діяльності вітчизняних підприємств.....	292
<b>Лорві І.Ф., Мар'юк В.В., Черниш А.М.</b> Digital-маркетинг як інструмент просування закладу вищої освіти.....	298
<b>Куцай Н.С.</b> Сучасні тенденції найму персоналу в цифровій економіці	306
<b>Polishchuk V.G.</b> Steady support for conservation of the economy and financial sector of Ukraine in terms of military aggression.....	316
<b>Лорві І.Ф., Мар'юк В.В., Ковальчук О.В.</b> Формування та оцінка іміджу закладу вищої освіти.....	325

<b>Корецька Н.І.</b> Управління змінами як невід’ємна складова сталого розвитку організації.....	335
<b>Зеленко О.М.</b> Роль фреймінгу у прийнятті управлінських рішень.....	342
<b>Гордійчук А.І., Мельник І.Є.</b> Порівняльний аналіз ключових індикаторів забезпечення гідної праці у регіонах польсько-українського прикордоння	350
<b>Тендюк А.О.</b> Сучасні інструменти та моделі мотивації персоналу.....	358
<b>Капітанюк Е.В.</b> Теоретичні основи функціонування електронної комерції у фінансовій екосистемі України.....	364
<b>Косінський П.М.</b> Роль «зеленої» трансформації у посиленні конкурентоспроможності аграрних підприємств.....	376
<b>Стрижеус Л.В.</b> Професійна етика менеджера у вдосконаленні управління організацією.....	383
<b>Оксенюк К.І.</b> Вплив логістичних провайдерів на розвиток регіональної економіки.....	391
<b>Круговуязыук В.І.</b> Methodology of management of integrative development of subjects entrepreneurship.....	397
<b>Турський І.В.</b> Управління діяльністю підприємств в умовах соціально-економічної напруги в регіоні.....	405
<b>Брошко М.В.</b> Сучасний стан підприємницької діяльності в Україні.....	412
<b>Дорош В.Ю.</b> Світовий досвід впровадження механізму публічно-приватного партнерства: поствоєнний концепт...	418
<b>Писаренко Т.М., Нужна О.А., Глучкевич Н.В.</b> Фінансові ресурси бюджетної установи як об’єкт обліку....	425
<b>Фесіна Ю.Г.</b> Логістична підтримка крафтового виробництва.....	433

<b>Матвійчук Л.Ю., Корсак В.І., Смаль Б.А.</b> Перспективи розвитку туристичних дестинацій в регіонах України.....	444
<b>Морохов А.В.</b> Методика аналізу та оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону.....	453
<b>Топалов В.М.</b> Інформаційно-економічна безпека як фактор соціально-економічного зростання регіонів.....	463
<b>Битов В.П.</b> Концептуальні підходи сучасного менеджменту в розвитку продуктивної праці людини в суспільному виробництві....	473
<b>Топалов Р.М.</b> Цифрова трансформація бізнесу: сутність та характеристика.....	481
<b>Шубалий О.М., Бровченко Б.Ю.</b> Оцінка соціально-економічної безпеки підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій.....	489

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

**УДК 330.341:65.01**

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

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

## **ВПЛИВ ВІЙНИ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ**

В статті досліджено вплив фактору війни на інноваційну діяльність промислових підприємств України. Критичний аналіз змісту наукових праць вчених виявив часткове вирішення проблеми вивчення взаємозв'язку впливу військових дій на території країни та розвитку інноваційних процесів у сфері підприємництва, що вимагає подальшого поглибленого вивчення інноваційної спроможності економіки України та підприємств її промислового сектору. В роботі визначено динаміку рейтингових оцінок та здійснено на базі отриманих результатів аналіз інноваційної спроможності України в 2013-2023 рр. Узагальнено та проаналізовано динаміку показників інноваційної діяльності промислових підприємств України в 2013-2023 рр. Визначено регіональні відмінності щодо впливу війни на діяльність підприємств промислового сектору економіки. Уточнено причини, які викликали наявні зміни в показниках інноваційної діяльності промислових підприємств. Запропоновано заходи з активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України в умовах військового стану та в повоєнний період.

**Ключові слова:** інноваційне підприємництво, інноваційна діяльність, інноваційна спроможність, війна, рейтингова оцінка, промислові підприємства, Україна.

## **THE IMPACT OF THE WAR ON THE INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE: NATIONAL AND REGIONAL ASPECTS**



The purpose of the study in this work was to study the influence of the factor of war on the innovation activity of industrial enterprises of Ukraine.

A critical analysis of the content of the scientific works of scholars revealed a partial solution to the problem of studying the relationship between the impact of hostilities in the country and the development of innovative processes in the field of entrepreneurship, which requires further in-depth study of rating estimates of the innovation capacity of the Ukrainian economy, dynamics of indicators of innovation activity of industrial enterprises of Ukraine, regional differences regarding the impact of the war on the activities of enterprises of the industrial sector of the economy, finding out the reasons that caused the existing changes in the indicators of innovation activity of industrial enterprises in the period 2013-2023. Based on the generalization of the results of the assessment of the innovativeness of the economy of Ukraine, the dynamics of its international rating assessments has been summarized, which demonstrates contradictory results, and according to the European Innovation Scoreboard, which characterizes the system of indicators of scientific, technical and innovative activity – the deterioration of its place among the countries of the European space. Further analysis of the dynamics of indicators of innovation activity of industrial enterprises in 2013-2023 identified negative trends in their changes since the beginning of the war in Ukraine: a steep reduction in the number of innovatively active industrial enterprises, the volume of innovative products sold, the cost of innovation, a reduction in the number of enterprises that introduced innovations. The work also reveals regional differences in the impact of the war on the activities of enterprises of the industrial sector of the economy: the expectations of companies of the western and northern regions of Ukraine regarding future indicators of growth of turnover and profitability are much higher than other regions. Among the reasons that caused the existing changes in the indicators of innovation activity of industrial enterprises, the following prevail: martial law, technological lag and a high degree of depreciation of fixed assets, lack of own and limited access to attracted sources of business financing. Measures have been proposed to intensify innovation activity to solve the existing problems that hinder the innovative development of industrial enterprises in the conditions of martial law.

**Keywords:** innovative entrepreneurship, innovative activity, war, rating, industrial enterprises, Ukraine.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Війна досить негативно позначилась на економіці України, спричинивши падіння ВВП, ріст безробіття та інфляції, порушення виробничих процесів і ланцюгів постачання, скорочення інвестицій та дефіцит державного бюджету (Михайлик & Бірак, 2023; Тимчук, 2024). В той же час, вплив війни на інноваційну діяльність носив суперечливий характер: з однієї

сторони – активізація державної політики відносно розвитку інноваційних процесів (Химич, 2023), з другої сторони – посилення дестабілізації тенденцій її розвитку (Центр економічного розвитку, 2024). Також слід відзначити, що практично у всіх промислових секторах під час війни підприємства частіше скорочували, ніж збільшували витрати на інноваційну діяльність, зокрема впровадження нових технологій й технологічне удосконалення продукції та виробничих процесів (Мищенко, 2023). Зважаючи на недостатню вивченість причин такого стану, а також відсутність досліджень розвитку інноваційної діяльності підприємств промислового сектору економіки відносно повного періоду охоплення військових дій на території України (з 2014 р. по 2023 р.), але що важливо в контексті поставлених урядом завдань щодо відновлення економіки я під час воєнного стану, так і у повоєнний період, актуальність таких досліджень набуває виняткової ваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Досліджувана проблематика знайшла своє часткове вирішення в наукових публікаціях вчених сучасності. Михайлик О. та Бірак Є. (Михайлик та Бірак, 2023) відзначають, що «умови воєнного часу мають серйозний вплив на інвестиційно-інноваційну діяльність підприємств, знижуючи їх потенціал для розвитку та ставлячи підприємства перед серйозними викликами». Резнік С. (Резнік, 2023) справедливо вважаючи війну основним деструктивним чинником інноваційного розвитку України, аналізує сильні та слабкі сторони її інноваційного потенціалу, зосереджуючи увагу на підприємствах енергетичного сектора економіки. Однак, для отримання комплексного бачення динамізму показників інноваційної діяльності підприємств цього, на нашу думку, недостатньо. Омеляненко В. А. та ін. (Омеляненко, 2022) повоєнне відновлення економіки України розглядають в контексті повноцінної інноваційної розбудови, проте з акцентом на розвиток АПК, тоді як промислові підприємства аналізуються поверхнево. Такі автори як Біла І. С., Посна В. С. та Шевченко О. О. (Біла та ін., 2023) інноваційний розвиток також розглядають

як фактор повоєнної відбудови економіки України, а низьку інноваційну активність вітчизняних підприємств пояснюють у тому числі й впливом бойових дій на території країни. Боковець В. В., Мороз О. О. та Краєвська А. С. (*Боковець та ін., 2024*) також відзначають негативний вплив війни на інноваційну діяльність та підкреслюють, що для її активізації слід застосовувати збалансований підхід, спрямований на подолання існуючих викликів шляхом зосередження уваги на залученні іноземних інвестицій, розвитку технологій та підтримці інноваційного підприємництва з метою стимулювання економічного відновлення країни. Проте, суттєвим недоліком отриманих авторами результатів, як і в усіх попередньо аналізованих роботах, є відсутність досліджень інноваційної активності підприємств у період 2022-2023 рр.

Не зважаючи на наявні дослідження в напрямку вивчення впливу війни на інноваційну діяльність, поза увагою лишаються вивчення динаміки показників інноваційної діяльності промислових підприємств України в період 2013-2023 рр., регіональних відмінностей щодо впливу війни на діяльність підприємств промислового сектору економіки, а також з'ясування причин, які викликали наявні зміни в показниках інноваційної діяльності промислових підприємств. Не менш вагомим є й розробка заходів з активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України в умовах військового стану.

**Цілі статті.** Метою дослідження є вивчення впливу фактору війни на інноваційну діяльність промислових підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В сучасних умовах динамічного розбалансування економічних процесів в Україні, зумовленого військовою агресією зі сторони російських загарбників, важливого значення набуває підтримання необхідного рівня інноваційності економіки, що буде унеможливлювати різке падіння економічних показників. Воднораз, розвиток економіки, заснований на впровадженні

інновацій, сприяє розвитку науково-технічного співробітництва, демонструє наявність перспектив щодо вкладання в економіку інвестицій в повоєнний період.

Оцінювання рівня інноваційного розвитку країн нині прийнято здійснювати на основі міжнародних рейтингів, які виступають важливим інструментом для аналізу та порівняння їх інноваційної діяльності. Серед міжнародних рейтингів, які дозволяють здійснити таке порівняння слід виділити The Global Innovation Index, The Global Sustainable Competitiveness Index, The Global Talent Competitiveness Index та European Innovation Scoreboard.

Загалом рейтинги України за представленими підходами до оцінки інноваційності економіки демонструють відносно поліпшення її позицій порівняно з іншими економіками в період за 2013-2023 рр., за винятком European Innovation Scoreboard (таблиця 1).

Таблиця 1

Місце України в рейтингах оцінки інноваційності економік

Рейтинги	Місце в рейтингу										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
The Global Innovation Index	71	63	64	56	50	43	47	45	49	57	55
The Global Sustainable Competitiveness Index	102	83	86	66	91	91	74	76	66	49	57
The Global Talent Competitiveness Index	66	71	66	66	69	61	63	66	61	66	64
European Innovation Scoreboard	-	-	35	35	35	36	36	36	38	38	38

*Джерело: побудовано автором за даними (The Global Innovation Index, 2024; The Global Sustainable Competitiveness Index, 2024; The Global Talent Competitiveness Index, 2024; European Innovation Scoreboard, 2024)*

Аналізуючи динаміку позицій економіки України за рівнем її інноваційності в межах оремо взятих рейтингів, слід зауважити наступне. За оцінками в межах Глобального інноваційного індексу позиції України поліпшувались в період 2013-2018 рр. та погіршувались у 2019-2023 рр. Позитивна динаміка зумовлена переважанням результативності інноваційної діяльності над затратами ресурсів завдяки кращому використанню прав на

об'єкти інтелектуальної власності, зростанню витрат на комп'ютерне та програмне забезпечення, створенню мобільних додатків та активному експорту ІКТ послуг. Негативні зміни пов'язані зі скороченням виробництва й експорту високотехнологічної продукції, продуктивності праці, імпорту прав інтелектуальної власності.

Глобальний індекс стійкої конкурентоспроможності (The Global Sustainable Competitiveness Index) виказує постійні зміни оцінки місця України в рейтингу, на що впливає зміна таких факторів впливу на конкурентоспроможність інноваційності економіки як природний капітал, інтелектуальний капітал, економічна стійкість, управління, ресурсомісткість та ефективність.

Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (The Global Talent Competitiveness Index) демонструє стабільність показників, на що вплинув високий рівень освіченості робочої сили, проте інші з них і зокрема ринкові та нормативні можливості, приваблювання талантів, розвиток талантів, здатність утримувати кваліфікований персонал, виробничі навички співробітників і глобальні знання, хоча й покращувались, проте дуже уповільнено, що дозволило обійти нас в рейтингу таким країнам як Грузія, Вірменія та Азербайджан, що володіють значно нижчим інноваційним потенціалом, проте намагаються краще стимулювати його розвиток.

Ще одним із важливих рейтингів, що дозволяє оцінити науково-технологічний та інноваційний розвиток європейських країн, є Європейське інноваційне табло (European Innovation Scoreboard). Його показники виявляють Україну як найповільнішого інноватора серед числа країн Європи, на що суттєво вплинули дуже низькі показники цифровізації бізнесу, низька привабливість сфери досліджень, погане залучення та використання інтелектуальних активів, слабкий розвиток інноваційних зв'язків і інфраструктури.

Найбільшою мірою на такий стан справ вплинула війна, розв'язана російськими агресорами на території України. Це

негативно вплинуло на скорочення попиту на інновації всередині країни, погіршення можливостей щодо розвитку інноваційної інфраструктури, ефективного використання людського капіталу, розвиток науково-технологічної співпраці та мобільності між Україною та ЄС (Писаренко та ін., 2024).

Водночас, наявні результати демонструють суперечності в тенденціях зміни значень показників оцінки інноваційності економіки України, а відтак потребують поглиблення досліджень з метою уточнення таких тенденцій в контексті аналізу інноваційної діяльності на мікроекономічному рівні.

Інноваційна діяльність промислових підприємств України зазнала значних трансформацій з початку вторгнення на її територію країни-агресора (таблиця 1).

Таблиця 1

Динаміка показників інноваційної діяльності промислових підприємств України

Показники	Період дослідження, роки										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість інноваційно активних промислових підприємств, одиниць	1715	1609	824	834	759	777	782	809	453	423	354
% до загальної їх кількості	16,8	16,1	17,3	18,9	16,2	16,4	15,8	16,8	9,6	10,5	8,9
Обсяги реалізованої інноваційної продукції, млн грн	35892	25669	23050	н/д	17714	24861	34265	50488	36838	31679	19382
% до загального обсягу реалізованої промислової продукції	3,3	2,5	1,4	н/д	0,7	0,8	1,3	1,9	0,9	1,0	0,5
Витрати на інновації, млн грн	9563	7696	13814	23230	9118	12180	14221	14407	10172	7641	6989
% до загального обсягу реалізованої промислової продукції	0,9	0,8	0,8	0,7	0,4	0,4	0,5	0,6	0,3	0,2	0,18
% до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції	26,6	30,0	59,9	н/д	51,5	49,0	41,5	28,5	27,6	24,1	36,1
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, одиниць	1312	1208	723	735	672	739	687	718	255	254	257
% до загальної їх кількості	12,9	12,1	15,2	16,6	14,3	15,6	13,8	14,9	5,4	6,3	6,5

### Продовження таблиці 1

Кількість упроваджених видів інноваційної продукції, одиниць	3138	3661	3136	4139	2387	3843	2148	4066	1756	2347	2715
з них нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів	809	1314	966	1305	751	920	760	647	689	420	488
Кількість упроваджених у виробництво нових технологічних процесів, одиниць	1576	1743	1217	3489	1831	2002	2318	н/д	н/д	н/д	н/д
з них нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих	502	447	458	748	611	926	857	н/д	н/д	н/д	н/д

*Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України (2024)*

Аналіз динаміки показників інноваційної діяльності промислових підприємств в 2013-2023 рр. виявив негативні тенденції їх зміни з початку війни в Україні: різке скорочення кількості інноваційно активних промислових підприємств (питома вага яких у загальній їх кількості скоротилась з 16,8% у 2013 р. до 8,9% у 2023 р.), обсягів реалізованої інноваційної продукції (питома вага яких до загального обсягу реалізованої промислової продукції скоротилась з 3,3% у 2013 р. до 0,5% у 2023 р.) та витрат на інновації (питома вага яких до загального обсягу реалізованої промислової продукції скоротилась з 0,9% у 2013 р. до 0,18% у 2023 р.), скорочення кількості підприємств, що впроваджували інновації (питома вага яких у загальній їх кількості скоротилась з 12,9% у 2013 р. до 6,5% у 2023 р.). Тобто, можна переконатись, що динаміка ключових показників інноваційної діяльності промислових підприємств України свідчить про суттєве погіршення інноваційності економіки як у абсолютних, так і у відносних змінах значень показників.

Військовий стан на території України призвів до необхідності релокації бізнесу, його диверсифікації, потреби

зростання інноваційності та зміни очікувань відносно подальшого розвитку економічних процесів.

В ході досліджень встановлено, що: підприємства, розташовані у східному та південному регіонах України, зазнають приблизно в 1,5 рази більших збитків, ніж у західній частині країни; 18,2% підприємств на сході країни припинили свою діяльність на більш ніж 12 місяців; найменше втрат від повномасштабного вторгнення зазнали підприємства західного та північного регіонів; підприємства, що розташовані на сході та півночі України, виявили найбільшу потребу в додатковому фінансуванні, а в західному та північному регіонах мають найвищі очікування щодо зростання обороту своїх підприємств; на заході 43,8% підприємств очікують покращення свого фінансово-економічного становища, на сході країни – 42,2%, на півночі – 37,2%; майже всі регіони характеризує скорочення кількості підприємств і пов'язану з цим втрату прибутку. Найбільше збитків зазнали підприємства Дніпропетровської, Донецької, Миколаївської, Херсонської та Харківської областей (*Центр економічного розвитку, 2024*).

Серед причин, які викликали наявні зміни в показниках інноваційної діяльності промислових підприємств слід виділити такі як військовий стан, технологічне відставання та високий ступінь зносу основних засобів, нестача власних і обмежений доступ до залучених джерел фінансування бізнесу.

Для вирішення існуючих проблем, які стримують інноваційний розвиток промислових підприємств, доцільно рекомендувати систему заходів з активізації інноваційної діяльності, які будуть важливими в умовах військового стану та в повоєнний період:

– покращення доступу до фінансування для забезпечення стійкості та розвитку підприємств, збільшення людського капіталу та гнучкості ринку праці, підвищення конкурентоспроможності (*Центр економічного розвитку, 2024*);

– комплексна цифровізація та цифрова трансформація бізнесу (*Крувоуязуик та ін., 2023*);



– впровадження інновацій технологій для перешкодження атак та захисту енергетичного сектору від атак агресора (*Резнік, 2023*);

– підтримання пріоритетних у повоєнний період галузей, збільшення фінансового стимулювання НДДКР та співпраці виробників із науковими установами (*Біла та ін., 2023*).

**Висновки.** Інноваційна діяльність промислових підприємств України значно погіршилась під впливом війни. Незважаючи на поліпшення інноваційності економіки за показниками світових рейтингів, вона все ще є найбільш повільним інноватором серед європейських країн. Про уповільнення інноваційної діяльності в 2013-2023 рр. також свідчать скорочення кількості інноваційно активних промислових підприємств, обсягів реалізованої ними інноваційної продукції, витрат на інновації, скорочення кількості підприємств, що впроваджували інновації. Для поліпшення ситуації доцільно запровадити заходи фінансового, організаційного, технологічного та стимулюючого характеру.

Напрямки подальших досліджень доцільно зосередити на розгорнутому кількісному аналізі причин зміни показників інноваційної діяльності промислових підприємств й пошуку механізмів відновлення інноваційно-інвестиційної їх активності.

### **Список бібліографічного опису**

1. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Вип. 8(1). С. 10–16.
2. Державна служба статистики України. Наука, технології та інновації. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір : кол. моногр. / за ред. д.е.н. Омеляненка В. А. Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2022. 280 с.
4. Михайлик О., Бірак С. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>.
5. Міщенко А. С. Вплив війни в Україні на інноваційну діяльність. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності в умовах післявоєнної розбудови*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23–24 листоп. 2023 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 28–30.

6. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.

7. Резнік С. Інноваційні складові розвитку промислових підприємств у воєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 94–101.

8. Тимчук Я. І. Вплив воєнного стану на економіку України. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 21 черв. 2024 р.). Вінниця : ХНУВС, 2023. С. 91–94.

9. Химич І. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5 (84). С. 142–150.

10. Центр економічного розвитку. Оцінка впливу війни на мікро, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.

11. Bokovets V., Moroz O., Kraevska A. Innovation and investment perspective activities in Ukraine. *Innovation and Sustainability*. 2024. Vol. 4 (2). PP. 11–19.

12. European Innovation Scoreboard 2024. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en).

13. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Smerichevskiy S., Kovalska L., Dorosh V., Kravchuk P. Digital Transformation and Innovation in Business: the Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2023. Vol. 32 (1). PP. 3–17.

14. The Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index>.

15. The Global Sustainable Competitiveness Index 2024. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>.

16. The Global Talent Competitiveness Index 2024. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>.

## References

1. Bila I. S., Posna V. S., Shevchenko O. O. Innovatsiyni rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*. 2023. Vyp. 8(1). S. 10–16 [in Ukrainian].

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Nauka, tekhnolohii ta innovatsii. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

3. Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv: innovatsiyni vymir / za red. d.e.n. Omelianenka V. A. Sumy : Instytut stratehii innovatsiinoho rozvytku i transferu znan, 2022. 280 s. [in Ukrainian].

4. Mykhailyk O., Birak Ye. Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>. [in Ukrainian].

5. Mishchenko A. S. Vplyv viiny v Ukraini na innovatsiinu diialnist. *Funkcionuvannia subiektiv ekonomichnoi diialnosti v umovakh pisliavoiennoi rozbudovy: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. (m. Kharkiv, 23–24 lystop. 2023 r.).* Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 2023. S. 28–30. [in Ukrainian].
6. Naukova, naukovo-tehnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2023 rotsi: naukovo-analitychna dopovid / T. V. Pysarenko, T. K. Kuranda ta in. Kyiv : UkrINTEI, 2024. 108 s. [in Ukrainian].
7. Riezник S. Innovatsiini skladovi rozvytku promyslovykh pidpriemstv u voiennyi period. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii.* 2023. Vyp. 29. S. 94–101 [in Ukrainian].
8. Tymchuk Ya. I. Vplyv voiennoho stanu na ekonomiku Ukrainy. *Aktualni problemy suchasnoi nauky v doslidzhenniakh molodykh uchenykh, kursantiv ta studentiv : tezy dop. Vseukr. nauk.-prakt. konf. (m. Vinnytsia, 21 cherv. 2024 r.).* Vinnytsia : KhNUVS, 2023. S. 91–94. [in Ukrainian].
9. Khymych I. Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti v Ukraini v umovakh viiny. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk.* 2023. № 5 (84). S. 142–150. [in Ukrainian].
10. Tsentr ekonomichnoho rozvytku. Otsinka vplyvu viiny na mikro, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. Kyiv : Prohrama rozvytku OON v Ukraini, 2024. 86 s. [in Ukrainian].
11. Bokovets V., Moroz O., Kraevska A. Innovation and investment perspective activities in Ukraine. *Innovation and Sustainability.* 2024. Vol. 4 (2). PP. 11–19. [in Ukrainian].
12. European Innovation Scoreboard 2024. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en).
13. Kryvovyzyuk I., Britchenko I., Smerichevskyi S., Kovalska L., Dorosh V., Kravchuk P. Digital Transformation and Innovation in Business: the Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania).* 2023. Vol. 32 (1). PP. 3–17.
14. The Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index>.
15. The Global Sustainable Competitiveness Index 2024. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>.
16. The Global Talent Competitiveness Index 2024. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>

## **УДК 336.008.8**

Матрушенко О.О., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-4194-584X>

[aleksey.lutsk@gmail.com](mailto:aleksey.lutsk@gmail.com)

Matrushenko Oleksii, education seeker

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0001-4194-584X>

[aleksey.lutsk@gmail.com](mailto:aleksey.lutsk@gmail.com)

## **НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ СУТІ ТЕРМІНУ «СОЦІАЛЬНА СФЕРА»**

У статті досліджуються наукові підходи до визначення сутності терміну «соціальна сфера» як одного з ключових елементів соціально-економічної системи. Соціальна сфера охоплює комплекс галузей та інститутів, що забезпечують базові соціальні потреби населення, зокрема в освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті, культурі та інших сферах, пов'язаних з підвищенням якості життя та соціальної стабільності. У роботі розглядаються різні наукові підходи до ідентифікації сутності соціальної сфери у тому числі морфологічний та кластерний аналіз.

Для аналізу у статті застосовано альтернативний метод створення уніфікованого визначення терміну "соціальна сфера". Для цього використали метод контент-аналізу з елементами математичного моделювання. Цей підхід дозволить кількісно оцінити значущість різних компонентів визначення на основі частоти їх згадувань у працях різних авторів.

За допомогою математичного моделювання та аналізу частоти згадувань ключових елементів у визначеннях різних авторів, сформуvalи уніфіковане визначення поняття «соціальна сфера». Це визначення враховує вагомість кожного елемента та відображає комплексний характер соціальної сфери в сучасному суспільстві.

Стаття підкреслює важливість багатовимірного підходу до аналізу соціальної сфери та необхідність поєднання кількох методів для всебічного розуміння її структури та функціонування. Запропонований підхід дозволяє глибше розкрити сутність соціальної сфери, відображаючи її як комплексну систему, що забезпечує добробут населення та сприяє соціальній стабільності та економічному розвитку.

**Ключові слова:** соціальна сфера, морфологічний аналіз, кластерний аналіз; інституційна підтримка; соціальна стабільність і рівність; людський капітал та інновації.

## **SCIENTIFIC APPROACHES TO IDENTIFYING THE ESSENCE OF THE TERM «SOCIAL SPHERE»**

The article explores scientific approaches to defining the essence of the term "social sphere" as one of the key elements of the socio-economic system. The social sphere encompasses a complex of sectors and institutions that meet the basic social needs of the population, particularly in education, healthcare, social protection, culture, and other areas related to improving quality of life and social stability. The paper examines various scientific approaches to identifying the essence of the social sphere, including morphological and cluster analyses.

An alternative method was applied in the article to create a unified definition of the term "social sphere" using content analysis with elements of mathematical modeling. Content analysis is a research method used for the systematic, objective, and quantitative description of communication materials (texts, documents, messages, etc.) to identify significant patterns, themes, or trends. This approach enabled a quantitative assessment of the importance of different components based on the frequency of their mentions in works by various authors. Content analysis allowed for the systematization of the concept of "social sphere," highlighting key elements and evaluating their significance based on mention frequency. Through a standardized approach, the study was able to avoid personal biases and develop a definition that reflects the collective understanding of the term across multiple authors. Transforming textual definitions into numerical data (weight coefficients) enabled the use of mathematical methods to formulate an optimized definition.

The distinctive feature of content analysis lies in its ability to combine qualitative and quantitative approaches to the study of textual information. It enables systematic and objective analysis of communication content, identification of main themes and trends, and quantitative assessment of the significance of different elements. In this case, content analysis served as a tool for structuring diverse interpretations of the concept of the "social sphere" and forming a unified definition based on mathematical modeling.

By applying mathematical modeling and analyzing the frequency of mentions of key elements in definitions by various authors, a unified definition of the concept of "social sphere" was formed. This definition considers the significance of each element and reflects the complex nature of the social sphere in modern society.

The article emphasizes the importance of a multidimensional approach to analyzing the social sphere and the necessity of combining several methods to gain a comprehensive understanding of its structure and functioning. The proposed approach allows for a deeper exploration of the essence of the social sphere, portraying it as a complex system that provides for population welfare and promotes social stability and economic development.

**Keywords:** social sphere, content analysis, social institutions, social stability and equality, human capital, and innovation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Проблема визначення суті терміну «соціальна сфера» є важливим науковим завданням, яке охоплює низку фундаментальних і прикладних аспектів соціально-економічного розвитку суспільства. Нині соціальна сфера охоплює широкий комплекс галузей та інституцій, які забезпечують базові потреби населення, такі як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура та інші соціальні послуги та ін.. Проте в наукових дослідженнях і практичній площині не існує єдиного підходу до чіткого визначення цього терміну, що породжує труднощі у його структурному та функціональному аналізі.

Відсутність чіткого розуміння основних компонентів соціальної сфери ускладнює розробку ефективних державних і регіональних політик, спрямованих на соціальну підтримку та захист населення. З точки зору наукових завдань, це питання потребує виявлення основних аспектів і підходів до ідентифікації суті соціальної сфери, що дозволить об'єктивно її оцінити та побудувати єдину концептуальну основу для подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Соціальну сферу, її суть, архітектуру у своїх працях досліджує багато українських та закордонних науковців. Поміж них можна виділити таких як: Джон Кейнс (Keynes, J., 1936), Джеймс Б'юкенен (Buchanan, J., 1975), Амартія Сен (Sen, A., 1999), Орлатий М.К. (Орлатий, М., 1999), Джозеф Стігліц (Stiglitz, J., 2000), Ягодка А.Г. (Ягодка, А., 2000), Пітер Друкер (Drucker, P., 2002), Жан-Луї Лавіль (Laville, J. 2003), Майкл Сандел (Sandel, M., 2009), Царук, І. (Царук, І., 2009), Вікс Р. (Wicks, R., 2009), Пол Самуельсон, Вільям Нордгауз (Samuelson, P., Nordhaus, W., 2010), Джек Квотер та Лорі Мук (Quarter, J., & Mook, L., 2010), Го Бей-бей (Bei-bei, G., 2011), Лазутіна Л. (Лазутіна, Л., 2013), Беттіна Ланге (Lange, B., 2013), Еріх Соммерфельдт (Sommerfeldt, E., 2013), Френсіс Фукуяма (Fukuyama, F., 2018), Верховод І. (Верховод, І., 2023) та ін.

Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, у якому представлено неоднозначні підходи щодо теоретичного

змісту соціальної сфери, перед дослідниками постане питання його розробки у поствоєнній відбудові України.

**Цілі статті.** Основна мета полягає в дослідженні наукових підходів до ідентифікації терміну «соціальна сфера» у науковій спільноті. Крім того, це дослідження спрямоване на виявлення різноманітних точок зору та розуміння фундаментальних складових. Також маємо на меті за допомогою кластерного аналізу сформуванню уніфікованого визначення даної дефініції.

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

Загальне віддзеркалення сучасних поглядів щодо розуміння терміну «соціальна сфера» наведено в табл. 1.

Подальше наше дослідження зосередимо на формуванні уніфікованого визначення терміну «соціальна сфера» за допомогою контент-аналізу.

Контент-аналіз – «якісно-кількісний метод вивчення документів, який характеризується об'єктивністю висновків і строгістю процедури та полягає у квантифікаційній обробці тексту з подальшою інтерпретацією результатів. Предметом контент-аналізу можуть бути як проблеми соціальної дійсності, котрі висловлюються чи навпаки приховуються у документах, так і внутрішні закономірності самого об'єкта дослідження» (Костенко, Н., Іванов, В., 2003).

Контент-аналіз передбачає: виділення ключових елементів; кількісний аналіз частоти згадувань; визначення вагових коефіцієнтів; формування математичної моделі; складання уніфікованого визначення; формулювання оптимізованого уніфікованого визначення.

На основі аналізу визначень різних авторів виділяємо ключові елементи поняття «соціальна сфера»: сектор економіки/суспільства; забезпечення базових потреб; соціальні інститути та інфраструктура; розвиток людського капіталу та духовності; соціальна справедливість та рівність можливостей; баланс між ринком, державою та громадами; регуляторна та управлінська функція; створення умов для життєдіяльності та добробуту; підтримка соціальної ідентичності та гідності; підтримка демократичних процесів та соціального капіталу.

Таблиця 1 – Наукові погляди на ідентифікацію терміну “соціальна сфера”

Автор	Трактування суті
Джон Кейнс	«Соціальна сфера є частиною економіки, яка покликана забезпечувати зайнятість, стабільний дохід населення та задоволення його основних потреб» (Keynes, J., 1936).
Джеймс Б'юкенен	«Сфера соціального забезпечення охоплює інститути, які надають державні послуги та забезпечують колективні блага, необхідні для стабільності та розвитку суспільства» (Buchanan, J., 1975).
Амартія Сен	«Соціальна сфера - це простір, де суспільство забезпечує людям свободу доступу до базових благ, що сприяє соціальній справедливості та рівності можливостей» (Sen, A., 1999).
Орлатий М.К.	«відображає певне коло специфічних відносин, що складають єдину систему, знаходить своє відображення у процесах, що забезпечують життєдіяльність людини у суспільстві» (Орлатий, М., 1999).
Джозеф Стігліц	Сукупність державних і недержавних інститутів, що забезпечують захист соціальних прав громадян, їхній доступ до освіти, медицини та основних ресурсів, необхідних для життя » (Stiglitz, J., 2000).
Ягодка А.Г.	«соціальна сфера є не лише категорією, яка є сукупністю галузей і видів діяльності, підприємств, закладів і установ, які мають забезпечувати задоволення потреб людей у матеріальних благах, послугах, відтворенні роду, створенні умов для співіснування і співпраці людей у суспільстві згідно з чинними законами і загальноприйнятими правилами, але й сферою суспільної діяльності, яка спрямована на розвиток в людей духовності, виховання совісті, здатність розрізняти добро і зло, оцінювати свої вчинки, формулювати для себе моральні приписи і вимагати їх виконання» (Ягодка, А., 2000).
Пітер Друкер	Соціальна сфера є частиною суспільної інфраструктури, яка включає охорону здоров'я, освіту, соціальну підтримку та інші послуги, що формують базу для розвитку людського капіталу » (Drucker, P., 2002).
Жан-Луї Лавіль	бачить соціальну економіку як сектор, який об'єднує ринкові та неринкові економіки, сприяючи громадській згуртованості через солідарні економічні зв'язки. На його думку, цей підхід забезпечує рівновагу між ринковими відносинами і суспільними благами (Laville, J. 2003).
Майкл Сандел	Не розглядає соціальну сферу як окрему категорію, але досліджує сукупність соціальних інститутів, які спрямовані на забезпечення справедливості та рівних можливостей для всіх громадян (Sandel, M., 2009).
Царук І.М.	«У широкому розумінні соціальна сфера – це сектор економіки, де здійснюється виробництво, розподіл та споживання матеріальних благ і створюються сприятливі умови для матеріального, фізичного та духовного розвитку суспільства. У вузькому розумінні соціальна сфера розглядається як сукупність сфер життєдіяльності суспільства, які забезпечують задоволення його різноманітних потреб, оптимальні умови праці, побуту, здоров'я та відпочинку, всебічний розвиток



	людини, впливають на рівень суспільного добробуту та сприяють вирівнюванню рівня життя населення різних регіонів країни» (Царук , I, 2009).
Вікс Р	розглядає соціальну сферу як одну з трьох основних сфер суспільства (риннок, держава, громади), яка відіграє фундаментальну роль у підтримці соціального капіталу та соціальних благ. Він стверджує, що «надмірне зосередження на ринкових ідеологіях може зашкодити спільнотам, а тому необхідно розглядати соціальну сферу як невід’ємну частину економічного балансу» (Wicks, R., 2009).
Пол Самуельсон, Вільям Нордгауз	Соціальна сфера охоплює сукупність інститутів і механізмів, що забезпечують добробут суспільства, включаючи охорону здоров’я, освіту, соціальне страхування та захист населення (Samuelson, P., Nordhaus, W., 2010).
Джек Квотер та Лорі Мук	описують соціальну сферу як інтерактивний сектор, що перебуває між приватним та державним секторами. Вони акцентують на здатності соціальної сфери забезпечувати суспільні послуги та сприяти суспільній інтеграції, підтримуючи соціальні норми та цінності (Quarter, J., & Mook, L., 2010).
Го Бей-бей	досліджують соціальну сферу через призму соціального управління, припускаючи, що вона являє собою співпрацю між державою та суспільством. Ця перспектива, актуальна в китайському контексті, розглядає соціальну сферу як простір, де соціальні та державні об’єкти співпрацюють для управління суспільними питаннями, сприяючи соціальному та економічному порядку (Bei-bei, G, 2011).
Л.О. Лазутіна	«соціальна сфера як сферу, в якій безпосередньо не здійснюється виробництво продукції, але завдяки якій створюються умови для її виробництва, життєдіяльності, піднесення значення сільського способу життя тощо» (Лазутіна, Л, 2013)
Беттіна Ланге	Вивчає соціальну сферу як регуляторний механізм, який може доповнювати державне регулювання економічної діяльності. Вона вважає, що «соціальна сфера сприяє соціальним нормам, які обмежують ризики, пов’язані з глобальною економічною активністю» (Lange, B. 2013).
Еріх Соммерфельдт	Підкреслює важливість соціального капіталу у соціальній сфері для підтримки демократичних процесів. Він зазначає, що зв’язки в соціальній сфері створюють основу для довіри і співпраці між державою та громадськими організаціями, що сприяє громадському благополуччю (Sommerfeldt, E., 2013).
Френсіс Фукуяма	Соціальна сфера — це «набір інститутів, які сприяють підтримці соціальної ідентичності, гідності та безпеки громадян шляхом забезпечення соціальних благ, таких як освіта, медицина та житло» (Fukuyama, F., 2018).
Верховод І.	наголошує на важливості соціальної сфери як економічної категорії, що сприяє зміцненню людського капіталу. Він визначає соціальну сферу як основу для соціального розвитку через інвестиції у здоров’я, освіту, створення робочих місць та підтримку активного способу життя (Верховод, І, 2023).

Підрахуємо, скільки разів кожен елемент згадується у визначеннях (табл.2)

Таблиця 2 – Ключові елементи для контент-аналізу

Елемент	Кількість згадувань
1. Сектор економіки/суспільства	5
2. Забезпечення базових потреб	4
3. Соціальні інститути та інфраструктура	5
4. Розвиток людського капіталу та духовності	4
5. Соціальна справедливість та рівність можливостей	3
6. Баланс між ринком, державою та громадами	3
7. Регуляторна та управлінська функція	3
8. Створення умов для життєдіяльності та добробуту	2
9. Підтримка соціальної ідентичності та гідності	1
10. Підтримка демократичних процесів та соціального капіталу	1

Визначаємо вагу кожного елемента пропорційно до частоти його згадувань: максимальна частота: 5 (приймаємо за 1 або 100%). Вагу розрахуємо за формулою:

$$\text{Вага елемента} = \frac{\text{Частота елемента}}{\text{Максимальна частота}} \quad (1)$$

Таблиця 3 – Питома вага кожного елемента відповідно до частоти його згадувань

Елемент	Частота	Вага
1. Сектор економіки/суспільства	5	1.0
2. Забезпечення базових потреб	4	0.8
3. Соціальні інститути та інфраструктура	5	1.0
4. Розвиток людського капіталу та духовності	4	0.8
5. Соціальна справедливість та рівність можливостей	3	0.6
6. Баланс між ринком, державою та громадами	3	0.6
7. Регуляторна та управлінська функція	3	0.6
8. Створення умов для життєдіяльності та добробуту	2	0.4
9. Підтримка соціальної ідентичності та гідності	1	0.2
10. Підтримка демократичних процесів та соціального капіталу	1	0.2

Математична модель уніфікованого визначення може бути представлена як зважена сума ключових елементів:

$$\text{Соціальна сфера} = \sum_{i=1}^{10} w_i \times E_i \quad (2)$$

де,  $w_i$  - вага і-го елемента;

$E_i$  - формулювання і-го елемента.

Об'єднуємо ключові елементи з урахуванням їх ваги (рис.1).

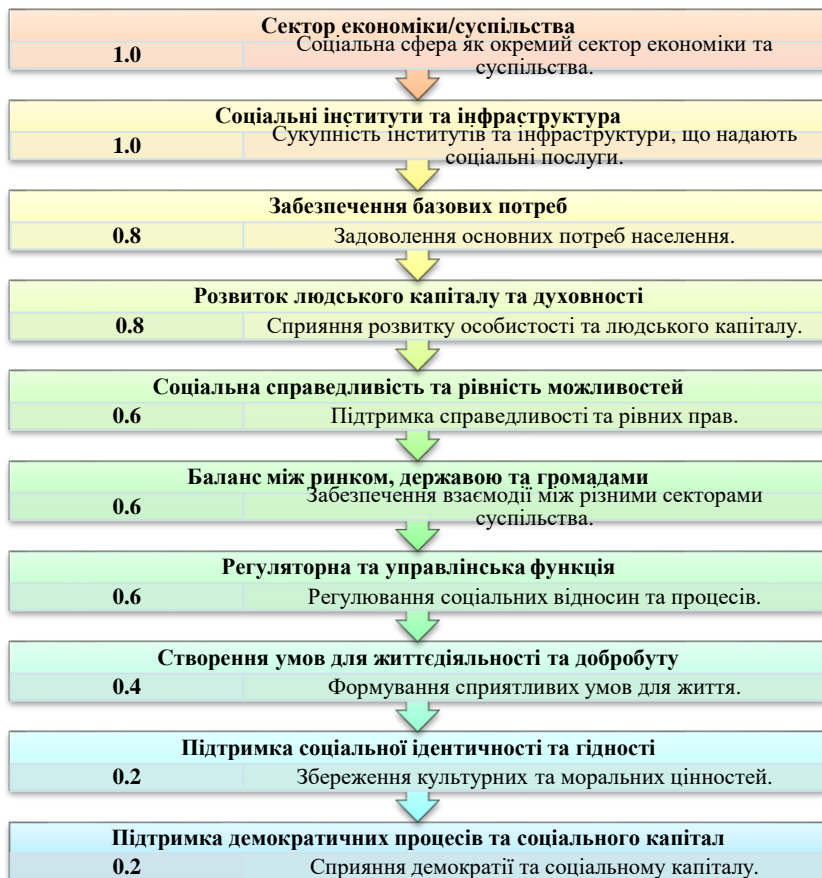


Рис. 1. Ключові елементи з урахуванням їх ваги в уніфікованому визначенні

На заключному етапі переходимо до формування оптимізованого уніфікованого значення терміну «соціальна сфера». Отже, соціальна сфера – це окремий сектор економіки та суспільства, який включає сукупність соціальних інститутів та інфраструктури, спрямованих на задоволення базових потреб населення та розвиток людського капіталу і духовності. Вона виконує регуляторну та управлінську функцію, підтримує соціальну справедливість та рівність можливостей, сприяє балансу між ринком, державою та громадами. Соціальна сфера також створює умови для життєдіяльності та добробуту суспільства, підтримує соціальну ідентичність та гідність громадян, а також сприяє демократичним процесам і розвитку соціального капіталу.

За допомогою математичного моделювання та аналізу частоти згадувань ключових елементів у визначеннях різних авторів, ми сформуваємо уніфіковане визначення поняття «соціальна сфера». Даний термін враховує вагомість кожного елемента та відображає комплексний характер соціальної сфери в сучасному суспільстві.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що важко виокремити певне стале трактування дефініції «соціальна сфера», адже під тиском теорії та практики, воно постійно трансформується та адаптується до нових реалій функціонування. Однак нами зроблена спроба уніфікувати даний термін з врахуванням вітчизняної та закордонної наукової думки за допомогою наукових методів дослідження.

### **Список бібліографічного опису**

1. Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Macmillan. – 403 p.
2. Buchanan J.M. *The limits of liberty: between anarchy and Leviathan*. London; Chicago: University of Chicago Press, 1975.- 210 pages.
3. Amartya Sen. *Development as Freedom* Oxford India paperbacks: Oxford University Press, 1999. – 366 pages.
4. Орлатий М.К. Соціальна сфера села та економічний механізм регулювання її розвитку : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / М.К. Орлатий ; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 1999. – 39 с.
5. Stiglitz J. *Economics of the Public Sector* / J. Stiglitz. - New York : W.

W. Norton & Co , 2000. — 848 p.

6. Ягодка А.Г. Соціальна інфраструктура і політика : навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 2000. – 212 с.

7. Peter F. Drucker. *Managing in the Next Society*: St. Martin's Publishing Group, 2002 – 321 p.

8. Laville, J. (2003). A New European Socioeconomic Perspective. *Review of Social Economy*, 61, 389 - 405. URL : <https://doi.org/10.1080/0034676032000115831>.

9. Sandel, M. J. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?* New York: Farrar, Straus and Giroux. – 308 p.

10. Царук І.М. Теоретичні підходи щодо визначення соціальної сфери як складової економіки та її функцій. – *Економіка. Управління. Інновації*. – 2009. – № 1. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_1_18).

11. Wicks, R. (2009). A model of dynamic balance among the three spheres of society – markets, governments, and communities: Applied to understanding the relative importance of social capital and social goods. *International Journal of Social Economics*, 36, 535-565. <https://doi.org/10.1108/03068290910954022>.

12. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economics* (19th ed.). New York: McGraw-Hill Education. – 744 p.

13. Quarter, J., & Mook, L. (2010). An Interactive View of the Social Economy. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, URL : <https://doi.org/10.22230/CJNSER.2010V1N1A4>.

14. Bei-bei, G. (2011). Public Sphere from the Perspective of Social Management. *Journal of Shanghai Jiaotong University*. - URL : <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:156317360>

15. Лазутіна Л.О. Економічна сутність категорії «соціальна сфера сільських територій» / Л.О. Лазутіна // *Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит*. – 2013. – № 1. – С. 150–154.

16. Lange, B. (2013). After a romantic aspiration to society: Harnessing the regulatory capacity of a social sphere. URL : [https://doi.org/10.1108/S1059-4337\(2013\)0000062001](https://doi.org/10.1108/S1059-4337(2013)0000062001).

17. Sommerfeldt, E. (2013). The civility of social capital: Public relations in the public sphere, civil society, and democracy. *Public Relations Review*, 39, 280-289. URL : <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2012.12.004>.

18. Francis Fukuyama. *Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment* (NY, Farrar, Straus and Giroux, 2018, ISBN 978-0-374-129-293).

19. Верховод, І. (2023). Соціальна сфера як економічна категорія та основа соціального розвитку. *Економічні горизонти*, (1(23), 92–105. URL : [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.273652](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.273652)

20. Наталія Костенко, Валерій Іванов. *Досвід контент-аналізу: моделі та практики*: Монографія. – К.: Центр вільної преси, 2003. – 44 с.

## **References:**

1. Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Macmillan. – 403 p.

2. Buchanan J.M. *The limits of liberty: between anarchy and Leviathan*. London; Chicago: University of Chicago Press, 1975.- 210 pages.

3. Amartya Sen. *Development as Freedom* Oxford India paperbacks: Oxford University Press, 1999. – 366 pages.

4. Orlatyi M.K. *Sotsialna sfera sela ta ekonomichniy mekhanizm rehlivannia yii rozvytku* : avtoref. dys. ... dokt. ekon. nauk : spets. 08.02.03

«Orhanizatsiia upravlinnia, planuvannia i rehuliuвання ekonomikoіu» / M.K. Orlaty ; In-t ahrar. ekonomiky UAAN. – K., 1999. – 39 s.

5. Stiglitz J. Economics of the Public Sector / J. Stiglitz. — New York : W. W. Norton & Co , 2000. — 848 p.

6. Iahodka A.H. Sotsialna infrastruktura i polityka : navchalnyi posibnyk. – K. : KNEU, 2000. – 212 s.

7. Reter F. Drucker. Managing in the Next Society: St. Martins Publishing Group, 2002 – 321 p.

8. Laville, J. (2003). A New European Socioeconomic Perspective. Review of Social Economy, 61, 389 - 405. URL : <https://doi.org/10.1080/0034676032000115831>.

9. Sandel, M. J. (2009). Justice: Whats the Right Thing to Do? New York: Farrar, Straus and Giroux. – 308 r.

10. Tsaruk I.M. Teoretychni pidkhody shchodo vyznachennia sotsialnoi sfery yak skladovoi ekonomiky ta yii funktsii. – Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. – 2009. – № 1. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_1_18).

11. Wicks, R. (2009). A model of dynamic balance among the three spheres of society – markets, governments, and communities: Applied to understanding the relative importance of social capital and social goods. International Journal of Social Economics, 36, 535-565. <https://doi.org/10.1108/03068290910954022>.

12. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). Economics (19th ed.). New York: McGraw-Hill Education. – 744 r.

13. Quarter, J., & Mook, L. (2010). An Interactive View of the Social Economy. Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research, URL : <https://doi.org/10.22230/CJNSER.2010V1N1A4>.

14. Bei-bei, G. (2011). Public Sphere from the Perspective of Social Management. Journal of Shanghai Jiaotong University. - URL : <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:156317360>

15. Lazutina L.O. Ekonomichna sutnist katehorii «sotsialna sfera silskykh terytorii» / L.O. Lazutina // Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Finansy i kredyt. – 2013. – № 1. – S. 150–154.

16. Lange, B. (2013). After a romantic aspiration to society: Harnessing the regulatory capacity of a social sphere. URL : [https://doi.org/10.1108/S1059-4337\(2013\)0000062001](https://doi.org/10.1108/S1059-4337(2013)0000062001).

17. Sommerfeldt, E. (2013). The civility of social capital: Public relations in the public sphere, civil society, and democracy. Public Relations Review, 39, 280-289. URL : <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2012.12.004>.

18. Francis Fukuyama. Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment (NY, Farrar, Straus and Giroux, 2018, ISBN 978-0-374-129-293).

19. Verkhovod, I. (2023). Sotsialna sfera yak ekonomichna katehoriia ta osnova sotsialnoho rozvytku. Ekonomichni horyzonty, (1(23), 92–105. URL : [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.273652](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.273652)

20. Nataliia Kostenko, Valerii Ivanov. Dosvid kontent-analizu: modeli ta praktyky: Monohrafiia. – K.: Tsentr vilnoi presy, 2003. – 44 s.

## **УДК 336.5**

Ishchuk Lesia, Ph.D. in Economics, Associate Profecor

Lutsk National Technical University, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-1724-0292

e-mail: L.Ishchuk@lutsk-ntu.com.ua

Feshchuk Anastasia, master

e-mail: anastasia2022001@gmail.com

Іщук Л.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

ORCID ID: 0000-0002-1724-0292

e-mail: L.Ishchuk@lutsk-ntu.com.ua

Фещук А. Ю., магістр

e-mail: anastasia2022001@gmail.com

## **FINANCIAL ASPECTS OF PROVIDING HEALTH CARE**

Protection of life and health is one of the principles enshrined in the Constitution of Ukraine. This aspect confirms the importance of this sphere, as it is aimed at preserving the biological stability of individuals' lives, and, accordingly, the stability of society. At the same time, the health care system has a broad and complex manifestation, as it regulates a huge number of issues: training and development of medical professionals, development of fixed assets, creation of the latest treatment methods, provision of medical care to everyone who needs it, etc. In this regard, the issue of financing all these areas, which can be allocated within the system, is becoming more relevant. However, the limitation of financial resources does not allow financing at the maximum level of its needs, and therefore highlighting the most important while maintaining parity between directions is extremely important.

In general, the healthcare system is a set of enterprises, institutions, organizations, and bodies whose activities are aimed at administering and directly providing healthcare services to the population. Each state is free to choose how to implement its policy, including in the healthcare sector. Therefore, there is a wide variety of healthcare system organizations in the world. At the same time, the historical retrospective and evolution of the system as a whole were aimed at balanced financing of the sector in the context of limited budgetary resources.

Ukraine's healthcare system is characterized by a mixed system, which is a symbiosis of the Semashko model and the market model. This is due to the fact that our country inherited the «Soviet legacy» in the form of an outdated healthcare system that lags behind European countries and is problematic in terms of financing (as it is financed from the budget in the face of budget deficits). However, the current transformation policy of the healthcare system has borrowed some aspects of insurance medicine by creating a state insurer, the National Health Service of Ukraine. At the same time, the Ukrainian healthcare system continues to evolve, and therefore is on a constant path of development in search of its own model.

**Keywords:** budget expenditures, health care, state budget, local budgets, SWOT analysis.

## **ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

У статті проведено аналіз наявних проблем, визначено напрямки вдосконалення та перспективи розвитку процесу фінансування видатків місцевих бюджетів на охорону здоров'я.

**Ключові слова:** видатки бюджету, охорона здоров'я, державний бюджет, місцеві бюджети, SWOT-аналіз.

**Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks.** This topic is actualized in connection with the implementation of two large-scale reforms in Ukraine over the past five years: the decentralization reform and the medical reform. Each of them had a huge impact on the researched topic. The decentralization reform provided local public authorities with a wide range of powers and new sources of funding. Such powers were also granted to local authorities in relation to health care. As for the medical reform, it created a qualitatively new, more transparent relationship between the patient and the health care institution, and most importantly, it established clear rules for financing such institutions.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** The study of the conceptual foundations of financing health care expenditures and the problems of this topic was carried out by such scholars as Duke A.A. (2018), Malynyak B. (2021), Ovsyannikov E.S. (2017), Smiyanov V.A. (2020) and others.

**Objectives of the article:** The main task of the article is to conduct an analysis of the existing problems, identify directions for improvement and development prospects of the process of financing the expenditures of local budgets for health care.

A healthy population of the region is definitely an able-bodied population that can work more and, accordingly, pay taxes. An increase in tax deductions will lead to an increase in the revenue part of the budget and, accordingly, to an increase in expenditures, in particular on the health care system. Therefore, such an approach can be considered as a strategic influence on the long-term perspective.

**Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.** In 2022, the



Verkhovna Rada of Ukraine frequently amended the approved budget to create "flexible" conditions for financing defense spending. At the same time, the healthcare budget was generally left without major changes in nominal terms. And this is not surprising, since the primary challenge Ukraine faces in 2022-2024 is national security and defense in the context of daily hostilities. At the same time, the health care system indirectly affects the sustainability of the defense sector, as it provides primary, secondary and tertiary health care. And experience has shown that human resources are the most important in the process of war, as they are difficult to replenish. Therefore, the proper functioning of the healthcare system, high qualification of medical personnel and the correctness, speed and timeliness of medical care are the key to preserving the lives and health of communities and soldiers in particular.

The participation of the state budget in the implementation of the program of state guarantees of medical care of the population remains at a fairly high level, providing at the same time the main part of the expenses of medical institutions. Thus, in 2023, the state budget provides 142748233.7 thousand UAH, in 2022 - 157298220.1 thousand UAH, in 2021 – 128744210.1 thousand UAH.

A modern approach to the administration of certain processes is to use a different range of tools to study them. SWOT analysis has been one of the most common in recent years. This tool is extremely effective in planning various kinds of plans and reforms, and therefore is aimed at forming holistic strategies. So let's look at the main characteristics of SWOT analysis through the prism of the research topic.

**Strengths:**

- proactive leadership of local governments and healthcare institutions;
- availability of platforms for interaction between the government and healthcare institutions;
- introduction of innovative methods of financial management in the healthcare system;
- decentralization reform and local elections, which provide for a wide range of sources of funding for local budgets;
- increased activity of investors in the region.

**Weaknesses:**

- insufficient level of funding in accordance with the needs of the health care sector;

- insufficient level of financing of innovative energy efficiency projects;
- insufficient level of use of modern methods of administration and financial management;
- predominant wear and tear of basic means and communications in health care institutions;
- permanent changes in budget legislation;
- high level of corruption;
- presence of «shadow» movements of funds in the health care system;
- lack of a systematic approach to the development of the health care system;
- low level of use of insurance medicine by citizens.

Threats:

- long-term existence of martial law;
- maintaining a high level of population migration from Ukraine;
- non-return of citizens who have already left abroad;
- high level of inflation and decline in economic development;
- energy terror by the Russian Federation;
- incomplete reform of the health care system;
- failure to ensure 100% of the level of financing of health care system expenditures.

Opportunities:

- the policy of «zero tolerance for corruption» in the process of effective spending of funds by health care institutions;
- a general increase in the income of local budgets at the expense of the «military personal income tax» can ensure financing of the health care system at the highest level;
- the existence of a large number of foreign donor and volunteer organizations in the region, directed to support the medical field in wartime conditions;
- deeper use of the benefits of healthcare reform;
- the tendency to improve the interaction of the private and public sectors, which promotes the exchange of experience;
- increase and expansion of possible areas for attracting innovations.

Recently, when studying specific phenomena by SWOT analysis, emphasis is placed on its variety, namely strategic SWOT

analysis. So, strategic SWOT is considered in the following dimension:

- is the first stage in strategic planning;
- on its basis, the strategy is developed;
- outlines the strategic problems of the research object, which makes it possible to determine strategic solutions.

Having established above the characteristics of each component of the SWOT analysis for the expenditure of local budgets on health care, it is possible to proceed to its final stage, namely the definition of the SWOT matrix. It is the delineation of the matrix within the framework of strategic analysis that will allow us to draw the correct conclusions within the framework of the research topic.

Table 1

**SWOT-analysis. Strengths and opportunities**

Strengths	Supported by	Opportunities
proactive leadership of local governments and healthcare institutions		the policy of «zero tolerance for corruption» in the process of effective spending of funds by health care institutions
availability of platforms for interaction between the government and healthcare institutions		a general increase in the income of local budgets at the expense of the «military personal income tax» can ensure financing of the health care system at the highest level
introduction of innovative methods of financial management in the healthcare system		the existence of a large number of foreign donor and volunteer organizations in the region, directed to support the medical field in wartime conditions
decentralization reform and local elections, which provide for a wide range of sources of funding for local budgets		deeper use of the benefits of healthcare reform
increased activity of investors in the region		the tendency to improve the interaction of the private and public sectors, which promotes the exchange of experience
		increase and expansion of possible areas for attracting innovations

The analysis shows that opportunities support the strengths of the phenomenon under study. Thus, they serve as a catalyst for bringing advantages to a qualitatively new level. This level means that it is possible to formulate medium- and long-term development strategies aimed at improving existing strengths.

Table 2

SWOT analysis. Weaknesses and opportunities

Weaknesses		Opportunities
insufficient level of funding in accordance with the needs of the health care sector	Reduce 	the policy of «zero tolerance for corruption» in the process of effective spending of funds by health care institutions
insufficient level of financing of innovative energy efficiency projects		a general increase in the income of local budgets at the expense of the «military personal income tax» can ensure financing of the health care system at the highest level
insufficient level of use of modern methods of administration and financial management		the existence of a large number of foreign donor and volunteer organizations in the region, directed to support the medical field in wartime conditions
predominant wear and tear of basic means and communications in health care institutions		deeper use of the benefits of healthcare reform
permanent changes in budget legislation		the tendency to improve the interaction of the private and public sectors, which promotes the exchange of experience
high level of corruption		increase and expansion of possible areas for attracting innovations
presence of «shadow» movements of funds in the health care system		
lack of a systematic approach to the development of the health care system		
low level of use of insurance medicine by citizens		

From the comparison made above, we can distinguish that opportunities reduce weaknesses. At the same time, the achievement of the result is possible only in case of implementation of such possibilities. The implementation of opportunities is aimed at the formation of qualitatively new characteristics of the object under study, and therefore they can level the already existing weaknesses.

The development of threatening factors for the phenomenon under study also directly affects its weaknesses. They become more vulnerable to external factors, and therefore responding to existing threats is a priority in the long and medium term.

Table 3

SWOT analysis. Weaknesses and threats

Weaknesses	Strengths	threats
insufficient level of funding in accordance with the needs of the health care sector		long-term existence of martial law
insufficient level of financing of innovative energy efficiency projects		maintaining a high level of population migration from Ukraine
insufficient level of use of modern methods of administration and financial management		non-return of citizens who have already left abroad
predominant wear and tear of basic means and communications in health care institutions		high level of inflation and decline in economic development
permanent changes in budget legislation		energy terror by the Russian Federation
high level of corruption		incomplete reform of the health care system
presence of «shadow» movements of funds in the health care system		failure to ensure 100% of the level of financing of health care system expenditures
lack of a systematic approach to the development of the health care system		
low level of use of insurance medicine by citizens		

Threats potentially exist and strengths already exist. Therefore, the development of threats levels the presence of strong parties at the existing level. In this way, the threats weaken the strengths and make the investigated object more vulnerable.

Therefore, timely response to threats, as well as countering weaknesses are priorities in the development of the facility.

Conclusions. At the current stage, local budgets finance expenses for:

- payment of utility services and energy carriers;

- programs for the development and support of health care institutions and programs for the provision of medical services to the population beyond the scope of state guarantees;
- public health programs.

Table 4

SWOT analysis. Strengths and threats

Strengths	Weaken	threats
proactive leadership of local governments and healthcare institution		long-term existence of martial law
availability of platforms for interaction between the government and healthcare institutions		maintaining a high level of population migration from Ukraine
introduction of innovative methods of financial management in the healthcare system		non-return of citizens who have already left abroad
decentralization reform and local elections, which provide for a wide range of sources of funding for local budgets		high level of inflation and decline in economic development
increased activity of investors in the region		energy terror by the Russian Federation
		incomplete reform of the health care system
		failure to ensure 100% of the level of financing of health care system expenditures

Therefore, we propose to improve the expenditure side of the budget in the above areas.

Electricity and natural gas account for a significant portion of utilities and energy costs. Regarding natural gas, it is possible to replace this source with solid fuel in some healthcare facilities by replacing furnaces and boilers.

Secondly, the direction of energy efficiency of buildings, namely their insulation, is already developed, but not fully completed. To date, specialists have proven that home insulation can save up to 60% of heat. Thus, health care institutions can redirect up to 60% of

the funds spent on coolants in the heating season to more priority areas. For this, it is sufficient to attract funds for a long-term perspective. In addition to their own sources of funding, health care institutions can use:

- credit funds;
- grant funds from European partners;
- with the funds of patrons;
- with the funds of the State Energy Efficiency Fund, etc.

Secondly, the direction of energy efficiency of buildings, namely their insulation, is already developed, but not fully completed. To date, specialists have proven that home insulation can save up to 60% of heat. Thus, health care institutions can redirect up to 60% of the funds spent on coolants in the heating season to more priority areas. For this, it is sufficient to attract funds for a long-term perspective. In addition to their own sources of funding, health care institutions can use:

- credit funds;
- grant funds from European partners;
- with the funds of patrons;
- with the funds of the State Energy Efficiency Fund, etc.

Solar power plants allow us to cover our own electricity consumption during daylight hours. Of course, it is impossible to get rid of the total electricity generation, but in this calculation we will talk about savings.

This result can only be achieved through the cooperation of healthcare facilities, authorities, donor agencies, and businesses in the region.

One of the most widespread corporate values of the European Union is to provide employees with an adequate level of healthcare. This is provided through funded voluntary health insurance programs for employees at the expense of employers. The positive statistics of voluntary health insurance are evidenced by the data of the financial analyst of Financial.ua. Thus, this national analytical company states that "in 2018, insurance companies' collections from voluntary health insurance amounted to UAH 3.24 billion, in 2019 – UAH 4.27 billion, and in 2021 – UAH 6.2 billion. However, the war unleashed by the

Russian Federation has negatively affected this trend and pushed the voluntary health insurance market back to the level of 2020" (Corporate Health Insurance, 2024).

In this area, an important aspect is that each healthcare institution provides medical services within two main options

- within the framework of the medical guarantee program in approved areas and at approved prices;
- in accordance with the price list approved by a particular healthcare facility.

If a specific medical service is financed by voluntary health insurance, the state and local budgets do not spend money, and therefore savings are made. For example, according to the Procedure for Implementing the Program of State Guarantees of Medical Care for the Population in 2023, the National Health Service of Ukraine does not pay for medical services that are paid for by other sources not prohibited by law and not provided for in the contract.

The increase in the use and application of insurance medicine has two functions at once:

1. Increasing the revenue side.
2. A parallel change in the source of funding from municipal (state) to private.

Deepening the use of insurance medicine is possible only within the framework of public-private partnerships, attracting donors, investors, various grants, business awareness and building corporate values of enterprises.

In general, saving the expenditure side of local budgets on the healthcare system will help redirect spending to other areas, which will help the healthcare system develop at a qualitatively new level.

### **Список використаних джерел:**

1. Дюк А.А. Формування системи видатків державного бюджету та їх оптимізація. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_3\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_42) (дата звернення: 10.07.2024).
2. Малиняк Б. Функції видатків бюджету в публічному управлінні, економічній і соціальній системах країни. Світ фінансів. 2021. Вип. 2. С. 35-50.



*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

3. Овсянніков Є.С. Видатки бюджету як правова категорія. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2017. Вип. 44(2). С. 44-50.

4. Сміянов В.А., Сміянова О.І. Методичні вказівки до практичних занять з теми : «Основні моделі систем охорони здоров'я» для самостійної підготовки до практичних занять із дисципліни «Професорська громадська охорона здоров'я». Суми: Сумський державний університет, 2020. 70 с.

5. Корпоративне медичне страхування: в чому вигода для роботодавця та його працівників. URL: <https://finance.ua/ua/insurance/korporatyvne-medyczne-strahuvannya> (дата звернення: 21.10.2024).

6. Ishchuk L. Theoretical and financial aspects of social protection of the population. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». Випуск 20(79). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк: ВІПЛНТУ, 2023. С.67-76.

## References

1. Diuk A.A. Formuvannia systemy vydatkiv derzhavnoho biudzhetu ta yikh optymizatsiia. Efektyvna ekonomika. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_3\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_42) (data zvernennia: 10.07.2024).

2. Malyniak B. Funktsii vydatkiv biudzhetu v publicnomu upravlinni, ekonomichnii i sotsialnii systemakh krainy. Svit finansiv. 2021. Vyp. 2. S. 35-50.

3. Ovsianikov Ye.S. Vydatky biudzhetu yak pravova katehoriia. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Pravo. 2017. Vyp. 44(2). S. 44-50.

4. Smiiianov V.A., Smiiianova O.I. Metodychni vkazivky do praktychnykh zaniat z temy : "Osnovni modeli system okhorony zdorovia" dlia samostiinoi pidhotovky do praktychnykh zaniat iz dystsypliny "Propedevtyka hromadskoho zdorovia". Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2020. 70 s.

5. Korporatyvne medychnе strakhuvannia: v chomu vyhoda dlia robotodavtsia ta yoho pratsivnykiv. URL: <https://finance.ua/ua/insurance/korporatyvne-medyczne-strahuvannya> (data zvernennia: 21.10.2024).

6. Ishchuk L. Theoretical and financial aspects of social protection of the population. Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia "Rehionalna ekonomika". Vypusk 20(79). Redkol.: vidp. red. d.e.n., profesor L.L. Koval'ska. Luts'k: VIPLNTU, 2023. С.67-76.

## **УДК 341**

Галазюк Н.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7918-4268>

e-mail: [n.galazyk@lntu.edu.ua](mailto:n.galazyk@lntu.edu.ua)

Galaziuk Natalia, Ph. D. in Economics, Associate Professor

Lutsk national technical university, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-7918-4268>

e-mail: [n.galazyk@lntu.edu.ua](mailto:n.galazyk@lntu.edu.ua)

Зелінська О.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9103-6460>

e-mail: [o.zielinska@lntu.edu.ua](mailto:o.zielinska@lntu.edu.ua)

Zelinska Olga, Ph. D. in Economics, Associate Professor

Lutsk national technical university, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-9103-6460>

e-mail: [o.zielinska@lntu.edu.ua](mailto:o.zielinska@lntu.edu.ua)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

З урахуванням сучасних тенденцій в статті комплексно охарактеризовано існуючі організаційно-правові підходи до організації та реалізації міжнародного співробітництва між державами на основі мирного співіснування. Визначено, що у глобальному світі відбувається трансформація конфігурації ролі провідних держав світу, що породжує нові підходи до ведення зовнішньої політики, серед яких домінуючим є політика розвитку і співробітництва. Обґрунтовано, що суть міжнародного співробітництва полягає в необхідності країн співпрацювати одна з одною. Йдеться не лише про розвиток найбільш вразливих сфер діяльності, а й про вдосконалення найбільш стійких сфер життєдіяльності.

**Ключові слова:** міжнародне співробітництво, стратегічне партнерство, дипломатичне відомство, суверенітет.

## **ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF INTERNATIONAL COOPERATIONAL OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL ECONOMY**

Taking into account modern trends, the article comprehensively characterizes the existing organizational and legal approaches to the organization and implementation of international cooperation between states on the basis of peaceful coexistence. It was determined that the global world is undergoing a transformation of the configuration of the role of the world's leading states, which gives rise to new approaches to conducting foreign policy, among which the policy of development and cooperation is dominant. It is substantiated that the essence of international cooperation is the need for countries to cooperate with each other. It is not only about the development of the most vulnerable spheres of activity, but also about the improvement of the most stable spheres of life.

The formation of international cooperation is determined by the subjective need of states to cooperate in order to increase the efficiency of their activities in the international arena and overcome the modern problems facing them.

The scale and consequences of the war endanger the results of socio-economic development of Ukraine, destabilize production, disrupt trade channels (including exports), reduce investments and lead to an outflow of intelligence. As a result, GDP, state budget revenues and the number of taxpayers decrease, unemployment and the price index increase. The combined effect of these factors leads to a socio-economic crisis.

In modern conditions, international cooperation is a resource base for the restoration of infrastructure, institutions and the economy in order to overcome the consequences of war. Also, in order to increase competitiveness and increase foreign exchange earnings, Ukraine needs to move from extensive to intensive type of economic growth. This involves the establishment of close international economic cooperation with other countries of the world, starting from international trade and ending with exchange. Without properly established and productive international economic cooperation, including investment attraction, Ukraine will not be able to take an appropriate place in world markets and effectively use its export potential to ensure stable economic growth.

**Key words:** international cooperation, strategic partnership, diplomatic agency, sovereignty.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний світ – це суспільство, що складається з багатьох різних націй, народів та країн. Їх самостійний розвиток характеризується тенденцією до зміцнення міжнародного співробітництва. Об'єктивною необхідністю їх розвитку є загострення глобальних проблем (загроза можливих ядерних конфліктів, боротьба з економічною відсталістю у світі, досягнення ефективного використання природних ресурсів, розвиток інформаційно-торговельного обміну, дестабілізація міжнародних відносин і світової політики тощо), що постало

перед людством на зламі ХХ-ХХІ століття. Саме тому дослідження особливостей організаційно-правових засад міжнародного співробітництва має велике значення для подолання цих та інших проблем шляхом співпраці та координації між державами.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Нинішнє трактування суті міжнародного співробітництва можна представити у розрізі різних наукових підходів. Так, частина авторів, серед яких Гетьман В. Г., розглядають партнерські відносини як прояв інтеграційних зв'язків між підприємствами. Інші, Майданчик Б. І., Карпунін М. Г., Любинецький Я. Г., – як горизонтальні взаємовідносини партнерів у господарській діяльності. Більш глибоко висвітлюють проблему співробітництва науковці, які визначають його одним серед найвагоміших принципів ринкової економічної системи, називаючи принципом договірних, контрактних відносин, які прийшли на зміну відносинам підлеглості (Райзберг Б. А., Банашов С. В., Седов П. Л.). Прибічники вертикальних зв'язків (Носкова І. Я., Портер М.) під співробітництвом розуміють комерційні зв'язки, юридично встановлені правила конкуренції, а відтак і ринкові закони, вбачаючи майбутнє процвітання економіки в посилені ролі контрактів і договорів.

**Цілі статті.** Цілями статті є дослідження сутності та принципів міжнародного співробітництва а також визначення ролі вітчизняних дипломатичних відомств у розбудові міжнародного співробітництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасне суспільство прагне сформувати оптимальні умови для всесторонньої співпраці між державами, що проявляється насамперед у згаданих діях держав для зміцнення довіри між їх народами. Для реалізації даної мети була створена система міжнародних організацій, здатних управляти співробітництвом між державами [1].

На практиці сучасні міжнародні відносини закріплюються в системі дво- і багатосторонніх угодах, серед яких вагоме

значення мають багатосторонні угоди та їх найвище управлінське досягнення в післявоєнний час – Організація Об'єднаних Націй.

Проте світова спільнота як єдине ціле не є простою сумою складових, позаяк ознакою цілісності вцілому і, відповідно, цілісності світового співтовариства є поява у нового утворення певних інтегративних ознак, які не властиві його елементам [2]. А тому такі характеристики можуть з'являтися в міжнародному співробітництві тільки при подальшому посиленні його договірної основи у розвитку контактів між законодавчими та виконавчими гілками влади, в обміні досвідом соціальної та державної розбудови.

Фундаментальною основою у сфері міжнародного співробітництва є врахування принципу суверенної незалежності та рівноправності кожної країни, яка здійснює власну політику, керуючись конкретними умовами своєї країни при прийнятті і реалізації обґрунтованих рішень.

Найвища відповідальність за зміцнення співробітництва лежить на домінуючій владі в кожній країні та відповідних міжнародних організаціях. Принцип згоди, що знаходиться в основі їх роботи щодо управління співробітництвом, проявляється в організації через постійні міждержавні контакти. Такі контакти є різноманітними і важливими на даному етапі співробітництва між державами. Таким чином, саме в державних відносинах національні інтереси відіграють вирішальну роль. Варто підкреслити, що ефективність економічного та культурного співробітництва залежить від ступеня ефективності міждержавного співробітництва [3]. Тому керівництво міжнародним співробітництвом і вирішення проблем шляхом переговорів та інших форм контактів є проявом найвищої відповідальності державних органів за постійне зміцнення співробітництва. Така відповідальність ще більше посилюється тим, що вона також включає в себе відповідальність перед власними громадянами і міжнародним співтовариством.

Важливе місце в системі управління міжнародним співробітництвом займає принцип неухильного дотримання норм міжнародних відносин. Йдеться про принцип суворого дотримання норм міжнародних відносин. Саме в управлінні

міжнародним співробітництвом регламентація діяльності є основоположною. Це пов'язано з тим, що відмінності в цих нормах і навіть способах управління ними можуть призвести до різних управлінських підходів до вирішення проблем, що суперечить головному джерелу – базовій угоді країн, зафіксованій в угодах про співробітництво[4]. Дотримання таких норм, як підпорядкування меншості більшості, формулювання управлінських рішень на основі спільно розроблених оцінок та висновків, виходячи з необхідності врахування специфічної ситуації конкретної країни, здійснюється управління співробітництвом у специфічний спосіб з дотриманням суверенітету кожної країни та її національних інтересів. Вище наведені принципи міжнародного співробітництва представлено на рис. 1.



Рис. 1. Принципи міжнародного співробітництва  
Джерело: складено за [5].

Таким чином, сутність поняття «міжнародне співробітництво» означає такий процес взаємодії двох або

декількох учасників, у якому виключається застосування збройної агресії і переважають спільні пошуки реалізації загальних інтересів. Всупереч щоденному розумінню, співробітництво – не є відсутністю конфлікту, а швидше «рятування» від його крайніх, кризових наслідків. Ілюзія «прозорості» змісту даного поняття зумовила, напевно, те, що спроби його визначення зустрічаються не часто.

Як свідчить світова практика, відносини міжнародного співробітництва між країнами набувають все більш важливого значення в останні роки, особливо для країн, які демонструють відсталість у своєму економічному розвитку, оскільки лише за допомогою світогосподарських зв'язків можна задовольнити наявні споживчі та виробничі потреби у тій чи іншій країні, «отримати додаткові ринки збуту та доступ у сфері інформаційних, інформаційно-комунікаційних та біотехнологій, а також прискорити розвиток освітніх проєктів та науки в цілому»[6].

Традиційно співпраця включає в себе дво- та багатосторонню дипломатію, альянси та угоди різного роду, які передбачають взаємне узгодження політичних інтересів. Приклади демонструють спільне вирішення спорів, забезпечення спільної безпеки та вирішення інших питань, що становлять спільний інтерес для всіх сторін.

Внаслідок інтернаціоналізації економічного життя світ поступово набув нових якісних рис. Міжнародне економічне співробітництво, «яке все більшою мірою являє собою фронтальну економічну інтеграцію, перетворилося на принциповий фактор розвитку окремих економік. При цьому останні інколи навіть втрачають деякі ознаки своєї відособленості, перетворюючись на невід'ємні елементи широких міжнародних ринкових систем» [7, с. 655].

Співпраця є набагато більш автономною, ніж політичні відносини, оскільки її визначальними тенденціями є постійна потреба в обміні продуктами спільної діяльності. Статус держави є похідним від цієї тенденції, дещо консервативним по відношенню до динамізму економічної й культурної співпраці.

Однак цей консерватизм є цілком виправданим, якщо виходити з того, що державна організація етнічних груп у цьому контексті є формою відповідальності, основний тягар несе держава як інституції, зокрема адміністративні органи. [8]. Отже, консерватизм організації в цьому випадку притаманний самому міжнародному поділу праці, а його регулювання має як стихійне, так і свідоме підґрунтя. Перше, об'єктивне, є сутністю проявів інтеграції в міжнародних відносинах, а друге – свідомим управлінським впливом певних сил на процес інтеграції, на надання йому збалансованості, на впровадження в його практику взаємовигідних норм, принципів, стандартів тощо.

Складовою частиною державної служби, що покликана забезпечувати практичну реалізацію зовнішньої політики країни, представляти та захищати національні інтереси у сфері міжнародних відносин, і також права та інтереси фізичних та юридичних осіб за кордоном є дипломатичні служби та відомства.

«Дипломатична служба як важливий інструмент державної влади виокремилася в особливий вид професійної діяльності: в Європі у системі державного управління сформувалася в епоху Відродження у XIV–XV ст., коли з'явилися перші постійні дипломатичні представництва — консульства. «Новою Британською енциклопедією» (1997р.) дипломатична служба характеризується як «спеціальний орган зовнішньополітичного відомства, що, об'єднуючи дипломатичний і консульський персонал, представляє інтереси власної країни за кордоном та постачає необхідну інформацію, на якій базується зовнішня політика». Сучасна дипломатична служба регулюється відповідними нормативними актами міжнародного права, насамперед Віденською конвенцією про дипломатичні зносини (1961р.) і Віденською конвенцією про консульські зносини (1963р.).

Сучасне міжнародне право акумулює всі прогресивні законодавчі аспекти, що сформувалися в процесі розвитку міжнародних відносин. Згідно з чинним законодавством, жодна держава не має права змінювати норми міжнародного права,



оскільки вони є результатом спільної угоди між державами. Чинні норми українського законодавства щодо ведення зовнішньої політики є близькими до загальноприйнятих принципів і норм міжнародного публічного права. Міжнародне публічне право відображає зовнішню політику щодо співробітництва. При цьому варто зазначити, що міжнародне право відображає не саму зовнішню політику держави, а лише результати договірних відносин з різних зовнішньополітичних напрямів. Воно є результатом договірних відносин у різних сферах зовнішньої політики і результатом узгодження волі держав. Сам по собі цей результат не обов'язково відображає міжнародно-правову позицію держав на міжнародній арені. Тому багато напрямів зовнішньої політики можуть бути переглянуті або змінені в результаті домовленостей чи компромісів.

Внутрішньодержавні органи зовнішніх відносин являють собою сукупність державних органів, з допомогою яких здійснюється співробітництво певної держави з іншими державами і міжнародними організаціями. На практиці до них належать глава держави, парламент, уряд, міністр закордонних справ, міністерство закордонних справ, міністерство зовнішньої торгівлі та інші внутрішньодержавні органи зовнішніх відносин. Внутрішньодержавні відомства дипломатичної діяльності охоплюють всі офіційні зв'язки і відносини держави на міжнародній арені, що здійснюються спеціальним зовнішньополітичним відомством та відіграють ключову роль в розбудові міжнародного співробітництва. В нашій державі це Міністерство закордонних справ (Рис. 2.), його дипломатична служба, тобто система роботи дипломатичних кадрів у центральному апараті та за кордоном з реалізації завдань дипломатії держави. Дипломатія втілює в життя загальний курс держави в міжнародних справах, її зовнішню політику з метою захисту національних інтересів.

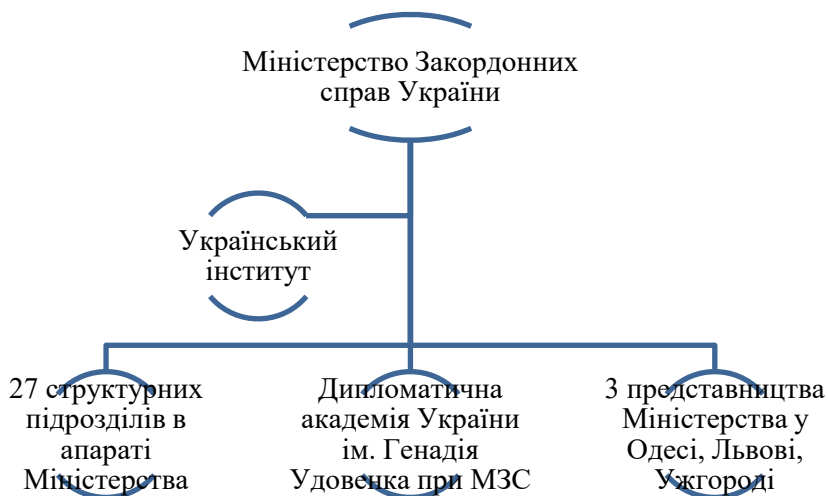


Рис.2 Структура МЗС України

Зі здобуттям незалежності та прийняттям Конституції формується інституція Міністерство закордонних справ України, діяльність якого в Конституції визначає стаття 18. «Зовнішньополітична діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загально визначеними принципами і нормами міжнародного права» [9].

До функцій Міністерства закордонних справ, як було вище зазначено, входить реалізація безпекової політики. Відповідно до підпункту 4-1 пункту 4 Положення Міністерство закордонних справ пункту «забезпечує національні інтереси і міжнародну безпеку України шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з іноземними державами і міжнародними організаціями за загально визначеними принципами та нормами міжнародного права» [10].

Міністерство закордонних справ загалом має досить складну структуру, оскільки воно відповідає за низку функцій, пов'язаних з міжнародним співробітництвом, обороною і безпекою, культурою, іміджем та співпрацею з українцями за кордоном.

Структуру Міністерства закордонних справ можна розділити на дві основні частини – це апарат міністерства, та напрям, що відповідає за розвиток дипломатичних представництв, міжнародних організацій, місій України.

Для ефективної розбудови міжнародного співробітництва України існує система закордонних дипломатичних відомств (Рис.3.). Такі установи покликані здійснювати представництво держави в іншій державі або при міжнародній організації, обстоюючи при цьому права та інтереси громадян України.



Рис.3 Закордонні дипломатичні установи України

Керівництво диппредставництвом здійснюється Міністерством закордонних справ. Вони також покликані сприяти захисту національних інтересів та підтримувати спільну діяльність з розвитку багатогранного співробітництва.

України прагне підтримувати дипломатичний курс на набір, заохочення та утримання найбільш кваліфікованих кадрів у дипломатичному корпусі, а також своєчасно виявляє та намагається позбавлятися від професійно непридатних

службовців. Кар'єрне просування дипломатів прямопропорційне професійній діяльності, набутим професійним і діловим якостям та показникам роботи, а також займаній посаді, рангу і класу, і не залежить від статі, раси, національності, майнового стану, релігійних чи політичних переконань, місця проживання або походження. «Основними професійними характеристиками дипломатичного службовця є наявність спеціальних знань, умінь та навичок; професійна підготовленість до виконання посадових обов'язків; відповідальне відношення до дипломатичної справи та високий рівень духовно-моральної культури, а також обов'язковою необхідністю для службовця є наявність широкого політичного кругозору, знання іноземних мов, спостережливість та вміння розпізнати істину» [11, с. 67]. Ці та інші характеристики покликані створити передумови для ефективного ведення дипломатичних переговорів з метою вдосконалення міжнародного співробітництва нашої держави з іншими суб'єктами світової політики в тих чи інших сферах діяльності.

**Висновки.** Таким чином, міжнародний мир має ґрунтуватися на міжнародному співробітництві як головному джерелі мирного розвитку людства, а будь які управлінські рішення мають бути співставними з управлінської точки зору з такою точністю, щоб ця основа людської цивілізації не могла бути зруйнована.

### **Список бібліографічного опису**

1. Андрущенко В. П. Соціальна філософія. Історія, теорія, методологія / Андрущенко В. П., Губерський Л. В., Михальченко М. І. К.: Генеза, 2011. 656 с.
2. Дарендорф Р. У пошуках нового устрою. Пер. з нім. А. Орган, А. Ручка. К.: Києво-Могилянська академія, 2008. 108 с.
3. Дяченко М. В. Філософські виміри культури. Х.: ХДАК, 2007. 204 с.
4. Діденко Н. Г. Управління, влада, держава: філософські аспекти взаємодії: монографія. Донецьк: ДонДУУ, 2010. 128 с.
5. Міжнародні відносини та зовнішня політика України у світовій спільноті. URL: <https://svitppt.com.ua/ekonomika/mizhnarodni-vidnosini-ta-zovnishnya-politika-ukraini-u-svitoviy-spilnoti.html>
6. Черкасова В. В. Специфіка міжнародного партнерства та співробітництва. спільні та відмінні риси. взаємозв'язок. URL: [http://www.confcontact.com/20121221/4\\_cherkasova.htm](http://www.confcontact.com/20121221/4_cherkasova.htm)

7. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 948 с

8. Український соціум / [Власюк О. С., Крисаченко В. С., Степико М. І. та ін.]. К.: Нац. ін-т стратег. дослідж., 2011. 791 с.

9. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. с. 141. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

10. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України // постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 281. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-п#n8>. П.4 підпункт 4 -1

11. Гуменюк Б. І., Щерба О. В. Сучасна дипломатична служба: [навч. посіб.]. Київ : Либідь, 2001. 255 с.

## References

1. Andrushchenko V. P. Sotsialna filosofiiia. Istoriia, teoriia, metodolohiia / Andrushchenko V. P., Huberskyi L. V., Mykhalchenko M. I. K.: Heneza, 2011. 656 s.

2. Darendorf R. U poshukakh novoho ustroiu. Per. z nim. A. Orhan, A. Ruchka. K.: Kyievo-Mohylianska akademiia, 2008. 108 s.

3. Diachenko M. V. Filososfski vymiry kultury. Kh.: KhDAK, 2007. 204 s.

4. Didenko N. H. Upravlinnia, vlada, derzhava: filosofski aspekty vzaiemodii: monohrafiia. Donetsk: DonDUU, 2010. 128 s.

5. Mizhnarodni vidnosyny ta zovnishnia polityka Ukrainy u svitovii spilnoti. URL: <https://svitppt.com.ua/ekonomika/mizhnarodni-vidnosini-ta-zovnishnya-politika-ukraini-u-svitoviy-spilnoti.html>

6. Cherkasova V. V. Spetsyfika mizhnarodnoho partnerstva ta spivrobitnytstva. spilni ta vidminni rysy. vzaiemozviazok. URL: [http://www.confcontact.com/20121221/4\\_cherkasova.htm](http://www.confcontact.com/20121221/4_cherkasova.htm)

7. Novytskyi V. Ye. Mizhnarodna ekonomichna diialnist Ukrainy: Pidruchnyk. K.: KNEU, 2003. 948 s

8. Ukrainyski sotsium / [Vlasiuk O. S., Krysachenko V. S., Stepyko M. I. ta in.]. K.: Nats. in-t strateh. doslidzh., 2011. 791 s.

9. Konstytutsiia Ukrainy // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 1996. № 30. s. 141. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo zakordonnykh sprav Ukrainy // postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 bereznia 2016 r. № 281. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-п#n8>. P.4 pidpunkt 4 -1

11. Humeniuk B. I., Shcherba O. V. Suchasna dyplomatychna sluzhba: [navch. posib.]. Kyiv : Lybid, 2001. 255 s.

## **УДК 339**

Завадська О.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8786-9005>

e-mail: o.zavadska@lntu.edu.ua

Zavadska Olena, Ph. D. in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8786-9005>

e-mail: o.zavadska@lntu.edu.ua

Оксенюк К.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3366-6143>

e-mail: k.oksenyuk@lntu.edu.ua

Oksenyuk Katerina, Ph. D. in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-3366-6143>

e-mail: k.oksenyuk@lntu.edu.ua

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЦІ**

В статті розглянуто значення геоінформаційних технологій в логістиці, зокрема у транспортній та складовій логістиці. Також розглянуто застосування та ефективність використання геоінформаційних технологій у логістиці, визначено роль та особливості впливу їх на бізнес-процеси.

**Ключові слова:** логістика, хмарна система, цифровізація, ефективність, оптимізація маршрутів, інформаційні технології.

## **EFFICIENCY OF USING GEOINFORMATION TECHNOLOGIES IN LOGISTICS**

The article discusses the importance of geoinformation technologies in logistics, in particular in transport and warehouse logistics. The application and effectiveness of geographic information technologies in logistics are also considered, the role and peculiarities of their impact on business processes are determined.

The article discusses the key aspects of implementing geoinformation technologies in the logistics sector, which contributes to the efficiency of logistics management. Modern solutions, such as systems (geographic information technologies) and software for cargo monitoring, are analyzed, which allow optimizing delivery routes, reducing transportation costs and improving customer service.

The use of geographic information technologies allows logistics companies to develop more efficient delivery routes, which leads to lower fuel costs, shorter delivery times, and increased customer satisfaction.

Real-time systems based on geoinformation technologies allow tracking the location of goods, which ensures transparency in delivery processes and allows for quick response to unforeseen situations. Potential difficulties associated with the implementation of geographic information technologies, such as high initial costs, the need for staff training, and data security issues, are discussed.

The article provides examples of successful use of GIT in well-known companies and explores potential challenges and risks associated with their implementation. Particular attention is paid to the integration of GIS solutions with other enterprise information systems. The article also emphasizes the importance of geoinformation technologies for the development of companies' competitiveness in today's dynamic business environment.

**Keywords:** logistics, cloud system, digitalization, efficiency, optimization of routes, information technology.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** В сучасних реаліях стрімко зростає роль геоінформаційних технологій, які застосовуються в логістиці та безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Необхідність використання геоінформаційних технологій впливає на підвищення ефективності логістичних процесів у сучасних умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку. Логістика є критично важливим елементом у забезпеченні безперервності бізнесу, а її ефективність безпосередньо впливає на витрати, час доставки та задоволеність клієнтів. У цьому контексті виникає потреба у впровадженні новітніх технологій, зокрема геоінформаційних технологій, які можуть суттєво поліпшити управління ланцюгами постачання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питаннями ефективного

використання геоінформаційних технологій в логістиці займались ряд учених, а саме: Пішенін І.К., Резнік Н.П., Вербівський С.В., Борисюк Н.В., Гончар М.В., Гоменюк М.О. Останній з яких відзначив розвиток логістичної сфери на основі використання інформаційних ресурсів – ключовим аспектом (Гоменюк, 2020). Питання даної проблематики висвітлені в праці Довченко М., де розглянуто інформаційний та апаратний зміст геоінформаційних технологій (Довченко, 2021).

Проте дослідження ефективного використання геоінформаційних технологій в логістиці не є повністю розкриті, тому потребують детального розгляду та вивчення.

**Цілі статті.** Метою дослідження є вивчення впливу ефективного використання геоінформаційних технологій на логістику.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В сучасних умовах ефективно використання геоінформаційних технологій має велике значення для розвитку багатьох галузей підприємницької діяльності. Суть застосування геоінформаційних технологій в логістиці полягає у використанні просторових даних та аналітичних інструментів для покращення процесів управління, оптимізації маршрутів, моніторингу та аналізу логістичних операцій.

Основні напрямки застосування геоінформаційних технологій в логістиці включають:

– оптимізація маршрутів: дозволяє визначати найефективніші маршрути для транспортування вантажів, враховуючи різні фактори, такі як дорожні умови, трафік, відстань та витрати на паливо;

– управління ланцюгами постачання: геоінформаційні технології допомагають у візуалізації та аналізі ланцюгів постачання, покращуючи видимість процесів і дозволяючи швидше реагувати на зміни в попиту чи пропозиції;

– моніторинг і трекінг: геоінформаційні технології забезпечують можливість реального моніторингу переміщення



товарів, що дозволяє компаніям відстежувати статус доставки в режимі реального часу і зменшувати ризики втрат або затримок;

- аналіз даних: завдяки геоінформаційним технологіям можна проводити просторовий аналіз даних, що допомагає в прогнозуванні попиту, плануванні запасів та оптимізації розподілу ресурсів;

- планування складів: геоінформаційні технології використовуються для вибору оптимальних місць розташування складів і центрів розподілу, що знижує витрати на транспортування і покращує обслуговування клієнтів;

- екологічна ефективність: використання геоінформаційних документів дозволяє зменшити екологічний вплив логістичних процесів шляхом оптимізації маршрутів, що веде до зниження викидів CO<sub>2</sub> та економії пального;

- управління ризиками: геоінформаційні технології допомагають у ідентифікації ризиків, пов'язаних з природними катастрофами або іншими факторами, що можуть вплинути на логістичні операції, дозволяючи розробляти стратегії їх мінімізації.

Геоінформаційні технології в логістиці охоплюють широкий спектр інструментів і методів, які використовують просторові дані для покращення управлінських рішень. Розглянемо геоінформаційні технології, що застосовуються в логістиці, а саме в транспортній та складській.

Вебплатформа «Ant Logistics» («Мурашина логістика») – сучасна українська хмарна система в логістиці, яка забезпечує зберігання, обробку та аналіз даних в інтернеті, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої операції.

Lardi та Della – хмарні системи, які спеціалізуються на автоматизації процесів у сфері логістики та транспорту. Вона пропонує різноманітні інструменти управління перевезеннями, складування, а також взаємодії між учасниками ланцюга постачання.

Ключові аспекти ефективності використання геоінформаційних технологій наведені в таблиці 1.

Доступність даних – ефективність використання даної технології полягає: у доступі до даних у реальному часі з будь-якої точки світу. Це дозволяє менеджерам приймати оперативні рішення на основі актуальної інформації.

Таблиця 1

Ключові аспекти ефективності використання геоінформаційної технології

Ant Logistics	Lardi-Trans	Della
Доступність даних	-	-
Масштабованість	-	-
Зниження витрат	Зниження витрат	Зниження витрат
Аналітика та звітність	Аналітика та звітність	Аналітика та звітність
Безпека даних	-	-
Автоматизація процесів	Автоматизація процесів	Автоматизація процесів
Гнучкість	Гнучкість та адаптивність	Гнучкість та адаптивність
-	Моніторинг в реальному часі	Моніторинг в реальному часі
Оптимізація перевезень	Оптимізація перевезень	Оптимізація маршрутів
-	Управління замовленнями	Управління замовленнями
-	Система відгуків	-

*Джерело: складено автором*

Масштабованість – хмарні рішення легко масштабуються відповідно до потреб бізнесу. Підприємства можуть збільшувати або зменшувати обсяги ресурсів залежно від сезонних коливань або змін у попиті. Зниження витрат – використання хмарних технологій дозволяє зменшити витрати на інфраструктуру, оскільки підприємствам не потрібно інвестувати в дороге обладнання та програмне забезпечення.

Безпека даних – сучасні хмарні рішення забезпечують високий рівень безпеки даних, включаючи шифрування, резервне копіювання та відновлення даних, що є критично важливим для

логістичних компаній. Автоматизація процесів – хмарні платформи можуть інтегруватися з автоматизованими системами управління складом (WMS), системами управління транспортом (TMS) та іншими інструментами, що дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань. Гнучкість – хмарні рішення дозволяють швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах і вимогах клієнтів.

Моніторинг в реальному часі – за допомогою Lardi-Trans та Della, компанії можуть відстежувати статус вантажів у реальному часі, що покращує прозорість і довіру між учасниками ланцюга постачання. Управління замовленнями – система забезпечує зручний інтерфейс для управління замовленнями, що дозволяє швидко обробляти запити клієнтів і знижувати ризики помилок.

**Висновки.** Ефективність використання інформаційних технологій, зокрема, геоінформаційних в логістиці є багатогранною можливістю для підприємств логістичного спрямування.

Таким чином, використання геоінформаційних технологій в логістиці забезпечує гнучкість, доступність, зниження витрат і покращену співпрацю, що робить її надзвичайно ефективною для сучасних логістичних процесів. Впровадження хмарних технологій у логістику значно підвищує ефективність операцій, вдосконалює обслуговування клієнтів, роблячи процеси більш прозорими та адаптивними до змін.

### **Список бібліографічного опису**

1. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7628> (дата звернення: 18.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.51
2. Донченко М. В. Геоінформаційні системи : навчальний посібник / М. В. Донченко, І. І. Коваленко. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 132 с.
3. Hendriks, P.H.J., 1998, Information Strategies for Geographical Information Systems. *International Journal of Geographical Information Science* vol. 12, no. 6: 621-639

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

4. Пішенін І. К. Особливості впровадження цифрових інформацій в транспортну логістику. 2021. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53\\_2021/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/15.pdf) 5.

5. Резнік Н.П., Вербівський С.В. Митне регулювання логістичних процесів в умовах цифровізації, «Молодий вчений» № 12 (112). 2022. Режим доступу: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/download/83/79/95>

6.. Цифрова трансформація в логістиці: як сучасні технології змінюють галузь. Режим доступу: <https://obukhiv.info/news/tcifrova-transformatsiya-v-logistitci-yak-suchasni-tekhnologiizminiuiut-galuz/>

## References

1..Gomeniuk, M.O. (2020). Development of logistics based on the introduction of digitalization processes. *Efektivna ekonomika*, 2 - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7628> (дата звернення: 18.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.51

2.Donchenko, M.V., and Kovalenko, I.I. (2021). Geographic information systems: a textbook / - Mykolaiv: Petro Mohyla National University, 2021. 132 p.

3.Hendriks, P.H., 1998, Information Strategies for Geographical Information Systems. *International Journal of Geographical Information Science* vol. 12, no. 6: 621-639

4.Pishenin, I. K. (2021). Features of the introduction of digital information in transport logistics. Retrieved from: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53\\_2021/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/15.pdf) 5

5.Reznik, N.P., and Verbvivskyi S.V. (2022) Customs regulation of logistics processes in the context of digitalization. *Molodyi vchenyi*, 12 (112). Retrieved from: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/download/83/79/95>

6.Digital transformation in logistics: how modern technologies are changing the industry. Retrieved from: <https://obukhiv.info/news/tcifrova-transformatsiya-v-logistitci-yak-suchasni-tekhnologiizminiuiut-galuz/>.

## **УДК 658.3.005.95**

Хілуха О.А., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

oksaanka@ukr.net

Khilukha Oksana, Phd in economics, Associate professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

oksaanka@ukr.net

## **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ**

Актуальність цифрової економіки сьогодні зумовлена розвитком цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT) та 5G, що змінює спосіб ведення бізнесу, веде до нових моделей споживання та оптимізації процесів. Вона дозволяє компаніям працювати на глобальному ринку, забезпечуючи доступ до нових клієнтів і можливостей для зростання. Використання цифрових технологій підвищує ефективність бізнес-процесів, що сприяє зниженню витрат і збільшенню прибутковості. Споживачі все частіше обирають цифрові канали для покупок і взаємодії з брендами, що підштовхує компанії до переходу на онлайн-моделі ведення бізнесу.

Цифрова економіка може забезпечити ефективніше використання ресурсів та зниження екологічного впливу завдяки впровадженню циркулярних бізнес-моделей і технологій. Цифрова економіка сприяє більшій доступності послуг та товарів для широких верств населення, зокрема в регіонах з обмеженим доступом до традиційних ринків. Уряди всього світу розглядають цифрову економіку як ключ до економічного зростання та соціального прогресу, тому вона стає об'єктом державної політики і регулювання.

У статті досліджується цифрова економіка як вид економічної діяльності, що виникає внаслідок інтеграції людей, компаній, пристроїв, даних та процесів за допомогою цифрових технологій. Цифрова економіка включає онлайн-транзакції та взаємодії в різних секторах, спираючись на технології, такі як інтернет та інформаційно-комунікаційні технології. Вона суттєво відрізняється від традиційної, оскільки базується на нових підходах і має трансформаційний вплив на індустрію. У статті розглядаються приклади розвитку цифрової економіки, включаючи електронну комерцію, соціальні мережі та автоматизацію через штучний інтелект. Вона базується на використанні технологій, таких як 5G та IoT, які сприяють розвитку цієї сфери. Цифрова економіка сприяє підвищенню продуктивності і новим джерелам доходу, попри виклики, пов'язані з конфіденційністю та безпекою. Оцінюється

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

вплив цифрової економіки на довкілля, підкреслюючи зростання цифрових відходів і викидів, що потребує політичних і технологічних реформ для забезпечення сталого розвитку.

**Ключові слова:** цифрова економіка, цифрові технології, інтернет, кібербезпека, штучний інтелект.

## **DIGITAL ECONOMY: PERSPECTIVES AND TRENDS**

The relevance of the digital economy today is driven by the development of digital technologies such as artificial intelligence, blockchain, the Internet of Things (IoT), and 5G, which are changing the way business is conducted, leading to new consumption models and process optimization. It allows companies to operate in the global market, providing access to new customers and growth opportunities. The use of digital technologies enhances the efficiency of business processes, contributing to cost reduction and increased profitability. Consumers are increasingly choosing digital channels for shopping and interacting with brands, pushing companies toward online business models.

The digital economy can ensure more efficient resource use and reduce environmental impact through the implementation of circular business models and technologies. It also promotes greater accessibility to services and goods for broader segments of the population, especially in regions with limited access to traditional markets. Governments worldwide see the digital economy as a key to economic growth and social progress, making it a focal point of public policy and regulation.

The article examines the digital economy as a type of economic activity that arises from the integration of people, companies, devices, data, and processes through digital technologies. The digital economy includes online transactions and interactions across various sectors, relying on technologies such as the internet and information and communication technologies. It is significantly different from the traditional economy, as it is based on new approaches and has a transformational impact on industries. The article discusses examples of the development of the digital economy, including e-commerce, social media, and automation through artificial intelligence. It is based on the use of technologies such as 5G and IoT, which facilitate the growth of this sector. The digital economy contributes to increased productivity and new sources of revenue, alongside challenges related to privacy and security. The impact of the digital economy on the environment is evaluated, highlighting the rise of digital waste and emissions, which requires political and technological reforms to ensure sustainable development.

**Keywords:** digital economy, digital technologies, Internet, cyber security, artificial intelligence.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями**

Цифрова економіка сприяє динамічному розвитку нових бізнес-моделей, інновацій та підвищенню ефективності підприємств, але, з іншого боку, створює низку серйозних викликів, пов'язаних із зростанням екологічного навантаження, швидкою амортизацією технологій, нерівністю в доступі до цифрових технологій, загрозами кібербезпеки та збільшенням обсягів цифрових відходів.

Ця проблема має тісний зв'язок з низкою важливих наукових та практичних завдань. Наукові дослідження цифрової економіки є важливими для розуміння впливу цифрових технологій на різні сектори економіки, трансформацію традиційних бізнес-процесів і розвиток нових моделей підприємництва. Окрім цього, важливим є вивчення можливостей зменшення екологічного сліду від цифрових технологій, розробка сталих підходів до їх виробництва, де їх використання та утилізації мають значення для вирішення екологічних проблем.

Практичні завдання включають впровадження ефективних моделей управління даними та кібербезпеку, створення умов для забезпечення сталого використання цифрових ресурсів. Ці виклики й завдання мають вирішуватися через колаборацію між державою, бізнесом, науковими колами та суспільством, щоб досягти оптимального балансу між інноваціями і стабільністю, ефективністю та відповідальністю.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням цифрової економіки займався ряд вітчизняних та зарубіжних науковців.

Краус Н. М., Краус К. М. і Марченко О. В. дослідили платформу економіку як наратив інноваційного становлення підприємницьких університетів та розглянули філософію розвитку на засадах цифровізації (Краус, Краус, Марченко, 2020).

Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Суходоля С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й вивчили вплив цифрової економіки на розвиток організацій та актуальність впровадження цифрових технологій, запропонували власне визначення цифрової економіки як симбіозу економіки знань і глобалізаційних

процесів, які спричинили цифрові трансформації у всіх сферах (Рудніченко, Гавловська, Суходоля, Лісовський, Ядуха, 2020).

Савчук С. В. проаналізував феномен цифрової економіки як ключову умову ведення бізнесу в сучасному світі, розглянувши його історичну ретроспективу, технологічний розвиток та сутність цифровізації, яка виходить за межі виробництва та охоплює всі фази відтворювального циклу (Савчук, 2020).

Бліщук К. М., Домша О. В. розглянули особливості цифрової економіки в контексті розвитку системи публічного управління, проаналізували визначення терміна з різних точок зору, виявили проблеми впровадження цифрових технологій в Україні та обґрунтували необхідні кроки для подолання цих проблем (Бліщук, Домша, 2020).

Гусь А. В. досліджує співвідношення термінів «цифрова економіка», «електронна економіка», «економіка знань», «економіка мережі» та «нова економіка», аналізує їх виникнення і значення, обґрунтовує ототожнення «інтернет» та «веб економіка», а також визначає, що поняття «цифрова економіка» виступає узагальнюючою категорією, що включає ознаки всіх перерахованих економічних моделей і потребує уніфікації термінології в національній правовій доктрині (Гусь, 2020).

**Цілі статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні перспектив і тенденцій розвитку цифрової економіки.

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

Цифрова економіка – це економічна діяльність, яка виникає завдяки поєднанню людей, компаній, пристроїв, даних та процесів за допомогою цифрових технологій. Вона включає онлайн-сполучення та транзакції, які здійснюються у різних секторах через такі технології, як інтернет, мобільні технології, великі дані та інформаційно-комунікаційні технології.

Цифрова економіка відрізняється від традиційної економіки, адже вона базується на цифрових технологіях, онлайн-транзакціях та має трансформаційний вплив на традиційні індустрії. Інновації, такі як інтернет речей (IoT),



штучний інтелект (AI), віртуальна реальність, блокчейн та автономні транспортні засоби, є частиною цифрової економіки.

Термін "цифрова економіка" вперше ввів Дон Тапскотт у книзі 1995 року "Цифрова економіка: можливості та загрози в епоху мережевого інтелекту".

Цифрову економіку часто називають "інтернет-економікою" або "веб-економікою" через її залежність від інтернет-з'єднань. Однак економісти та бізнес-лідери зазначають, що цифрова економіка є складнішою та розвиненішою, ніж інтернет-економіка. Її можна охарактеризувати як економічну діяльність, яка пов'язана з інтернетом.

Цифрова економіка значно еволюціонувала з моменту свого виникнення. Деякі ключові приклади її розвитку включають: виникнення цифрової торгівлі та електронної комерції:

- платформи, такі як Amazon, Alibaba та eBay запровадили онлайн-торгівлю на ринку роздрібних продаж.

- соціальні мережі. Facebook, Twitter, Instagram і LinkedIn змінили спосіб комунікації, зв'язків і просування товарів.

- штучний інтелект та автоматизація. AI, зокрема віртуальні асистенти GPT та алгоритми, підвищують персоналізацію обслуговування.

- цифрові платежі. Системи цифрових платежів, такі як PayPal і мобільні гаманці, такі як GooglePay, ApplePay, змінили проведення фінансових транзакцій.

Цифрова економіка надає компаніям можливості оптимізувати процеси, знижувати витрати та створювати нові джерела доходу. Це більше, ніж просто використання комп'ютерів для традиційних завдань — це нові підходи до бізнес-процесів, які дозволяють працювати швидше та ефективніше. Такі можливості відкривають потенціал для цифрової трансформації, яка дає компаніям змогу адаптуватися до сучасних умов.

Основними технологіями, які прискорюють цифрову економіку є:

- штучний інтелект. AI допомагає аналізувати великі обсяги даних, автоматизувати процеси та покращувати обслуговування клієнтів.

- 5G. П'яте покоління мобільного зв'язку забезпечує швидке передавання даних та підтримує розвиток нових сервісів.

- IoT. Інтернет речей дозволяє створювати розумні будинки, міста, а також автоматизоване виробництво.

Цифрова економіка створює численні переваги, такі як підвищення продуктивності, розширення ринку та підвищення зручності для споживачів. Однак вона також несе виклики, серед яких питання конфіденційності, безпеки, а також цифрового розриву.

Цифрова економіка стрімко розвивається. Річні поставки смартфонів з 2010 року більш ніж подвоїлися, досягнувши 1,2 мільярда одиниць у 2023 році. Кількість пристроїв Інтернету речей (IoT) прогнозовано зросте у 2,5 рази з 2023 року, досягнувши 39 мільярдів до 2029 року. Нові дані з 43 країн, які охоплюють приблизно три чверті світового ВВП, свідчать, що обсяги бізнес-торгівлі в електронній комерції зросли на майже 60% з 2016 по 2022 рік, досягнувши 27 трильйонів доларів США.

Проте цей ріст стає дедалі серйознішим навантаженням на довкілля.

Цифрова економіка є ресурсомісткою. Наприклад, для виготовлення двокілограмового комп'ютера потрібно 800 кілограмів сировини. Виробництво та утилізація смартфона потребують близько 70 кілограмів ресурсів.

Найбільший вплив на довкілля має етап виробництва – на нього припадає близько 80% викидів парникових газів від смартфонів, але екологічні збитки спричиняються протягом усього життєвого циклу пристроїв.

Цифрові відходи зростають швидше, ніж рівень їх збору. Відходи від екранів та дрібного IT-обладнання збільшилися на 30% з 2010 по 2022 рік, досягнувши 10,5 мільйонів тонн. Неправильна утилізація призводить до забруднення та інших екологічних загроз.

Зростання попиту на передачу, обробку та зберігання даних для нових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект (AI), мережі 5-го покоління (5G) і IoT, збільшує обсяги викидів. Наприклад, сектор інформаційно-комунікативних технологій у 2020 році викинув орієнтовно від 0,69 до 1,6 гігатонн CO<sub>2</sub>, що складає від 1,5% до 3,2% глобальних викидів парникових газів.

Отже, очікується, що цифрова економіка продовжить розвиватися завдяки інноваційним технологіям, які формуватимуть нові можливості та бізнес-моделі, а для вирішення викликів цифрової економіки потрібні реформи політики, технологічні інновації та залучення всіх зацікавлених сторін – політиків, бізнесу та споживачів – щоб зробити бізнес-моделі більш циркулярними, логістику енергоефективнішою, пакування більш сталим, а споживання – більш відповідальним.



This project has received funding from European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No.871072.

### Список бібліографічного опису

1. Бліщук К. М. Цифрова економіка як складова розвитку системи публічного управління [Електронний ресурс] / К. М. Бліщук, О. В. Домша // Ефективність державного управління. - 2020. - Вип. 4. - С. 183-194. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2020\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2020_4_16) DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.65.2020.226472>
2. Гусь А. В. Щодо співвідношення поняття "цифрова економіка" та суміжних категорій / А. В. Гусь // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. - 2020. - Вип. 62. - С. 189-192. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2020\\_62\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2020_62_35)
3. Краус Н. М. Платформена економіка: наратив інноваційного становлення підприємницьких університетів та філософія розвитку на засадах цифровізації / Н. М. Краус, К. М. Краус, О. В. Марченко. // Ефективна економіка. - 2020. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_8).
4. Рудніченко Є. М. Цифрова економіка та її вплив на розвиток організацій [Електронний ресурс] / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С. А. Суходоля, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 4(1). - С. 172-176. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_4\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(1)_34)
5. Савчук С. В. Цифрова економіка: сутність та особливості становлення / С. В. Савчук // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в

нафтовій і газовій промисловості. - 2020. - № 2. - С. 41-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge\\_2020\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2020_2_5)

6. ChatGPT. URL <https://chatgpt.com/>

7. Digital Economy Report 2024. UNCTAD. URL <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

8. What is the Digital Economy? Definition from TechTarget. URL <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-economy>

## References

1. Blishchuk, K., Domsha, O. (2020). Tsyfrova ekonomika yak skladova rozvytku systemy publichnoho upravlinnya. [Digital economy as a component of the development of the public administration system]. Effectiveness of public administration, (4), 183-194. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2020\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2020_4_16) DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.65.2020.226472> [in Ukrainian].

2. Hus', A. (2020). Shchodo spivvidnoshennya ponyattya "tsyfrova ekonomika" ta sumizhnykh katehoriy. [Regarding the relationship between the concept of "digital economy" and related categories]. Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series: Law, 62, 189-192. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2020\\_62\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2020_62_35) [in Ukrainian].

3. Kraus, N., Kraus, K., Marchenko, O. (2020). Platformena ekonomika: naratyv innovatsyynoho stanovlennya pidpryyemnyts'kykh universytetiv ta filosofiya rozvytku na zasadakh tsyvrovizatsiyi. [Platform economy: the narrative of the innovative formation of entrepreneurial universities and the philosophy of development based on digitalization] / N.M. Kraus, K.M. Kraus, O.V. Marchenko. //Efficient economy, (1). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_8) DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.6> [in Ukrainian].

4. Rudnichenko, E., Havlovs'ka N., Sukhodolya, S., Lisovs'kyi, I., Yadukha, S. (2020). Tsyfrova ekonomika ta yiyi vplyv na rozvytok orhanizatsiy. [Digital economy and its influence on the development of organizations]. Visnyk Khmelnytskyi National University. Economic sciences, (4(1)), 172-176. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_4\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(1)_34) DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-32> [in Ukrainian].

5. Savchuk, S. (2020). Tsyfrova ekonomika: sutnist' ta osoblyvosti stanovlennya. [Digital economy: essence and peculiarities of formation]. Scientific bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry, (2), 41-50. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge\\_2020\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2020_2_5) DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-41-50](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-41-50) [in Ukrainian].

6. ChatGPT. URL <https://chatgpt.com/>

7. Digital Economy Report 2024. UNCTAD. URL <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

8. What is the Digital Economy? Definition from TechTarget. URL <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-economy>

## **УДК 339.138**

Бойко О.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0004-1379-5161>

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

Boiko Olha, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

Морохова В.О., к.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9246-7633>

[v.morokhova@lntu.edu.ua](mailto:v.morokhova@lntu.edu.ua)

Morokhova Valentyna, Candidate of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

## **ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ**

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і прикладних аспектів формування програм лояльності клієнтів. Розглянуто основні підходи до інтерпретації споживчої лояльності. Встановлено, що лояльність покупців досить часто ототожнюється з їх задоволеністю. Узагальнено типологію споживачів залежно від змістовних елементів лояльності та подано характеристику споживачів відповідно до рівня їх задоволеності. Виділено складові формування лояльності споживача: поведінкову, емоційну та раціональну. Аргументовано необхідність розробки комплексних програм лояльності та визначено пріоритетним для використання процесний підхід. Виокремлено стратегічні конкурентні переваги від запровадження підприємствами програм лояльності. Запропоновано конкретні заходи для покращення процесу розробки програм лояльності клієнтів.

**Ключові слова:** споживач, поведінка споживача, клієнтська лояльність, чинники формування клієнтської лояльності, програми лояльності, оцінка лояльності клієнтів.

## **FORMATION OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS**

The article is devoted to the study of theoretical and applied aspects of customer loyalty programs. Companies are forced to focus their marketing activities on building customer loyalty, which is a reflection of consumer loyalty. The main approaches to the interpretation of consumer loyalty are considered. The importance of measuring customer satisfaction is proved. Only a satisfied customer, as a rule, remains a regular customer of an enterprise. It is established that customer loyalty is

often identified with customer satisfaction. The author emphasizes that customer satisfaction is a necessary but not sufficient condition for loyalty. The typology of consumers depending on the substantive elements of loyalty is generalized and the characteristics of consumers according to their level of satisfaction are presented: consumers of high, medium and low level of satisfaction. The components of consumer loyalty formation are allocated: behavioral, emotional and rational. It is concluded that consumer loyalty depends on the previous positive experience of consumption, as well as on the commitment to the brand's products. The necessity of developing comprehensive loyalty programs is substantiated and the process approach is prioritized for use. Based on the generalization of literature sources, it is found that most of the loyalty programs used in Ukraine are not effective enough.

The main reasons for the ineffectiveness of these programs are provided. The strategic competitive advantages of the introduction of loyalty programs by enterprises are allocated: reduction of marketing costs, the ability to set premium prices, the ability to maintain a high market share, and reduction of risks associated with doing business. It is emphasized that changes in consumer purchasing behavior during the war, associated with a decrease in income and an increase in prices for goods and services, require domestic enterprises to build the right strategies for influencing potential customers. Specific measures are proposed to improve the process of developing customer loyalty programs. Methods that can be used to assess customer loyalty are presented. According to the authors, building relationships with customers and, as a result, increasing loyalty is an important factor in business success, which contributes to the development of the enterprise, attracting new customers and reducing the cost of marketing promotion.

**Keywords:** consumer, consumer behavior, customer loyalty, factors of customer loyalty formation, loyalty programs, customer loyalty assessment.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Формування лояльності споживачів є одним з найважливіших завдань маркетингової діяльності підприємства, що реалізується за допомогою розробки програм лояльності, заснованих на теорії споживчої поведінки. Щоб підвищити задоволеність клієнтів, лояльність і прискорити зростання бізнесу, підприємствам необхідно постійно аналізувати попит і фактори, які його формують. Класичних моделей і підходів вже недостатньо, слід враховувати сучасні тенденції: зміна способу життя та цінностей, цифрова трансформація, персоналізація а також розширення можливостей споживачів впливати на бренди та обмінюватися думками з іншими покупцями у соціальних мережах. Успіх програми лояльності визначатиме успіх підприємства на певному ринку або сегменті ринку. Тому постає завдання розробити

власну унікальну програму, що відповідає потребам і очікуванням споживачів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання споживчої поведінки в контексті формування лояльності набувають поширення і залишаються актуальними як в наукових дослідженнях, так і на практиці. Цю проблематику досліджували багато як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: Д. Аакер, П. Дойль, Ф. Котлер, Р. Олівер, Ф. Райхельд, Л. Балабанова, С. Боліла, О. Зозульов, М. Іваннікова, Л. Іванова, С. Ілляшенко, В. Макарова, О. Попко, Г. Пчелянська, Т. Устік та ін. Проте, сучасні умови нестабільного середовища функціонування вітчизняних підприємств потребують застосування нових підходів до моделювання та оцінювання лояльності споживачів, а також розробки програм лояльності.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження лояльності споживачів як об'єкту маркетингового управління та обґрунтування стратегічних переваг запровадження підприємствами програм лояльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поведінка та вподобання покупців постійно змінюються і не є стабільними. Це змушує компанії зосереджувати свою маркетингову діяльність на формуванні прихильності покупців, яка є відображенням споживчої лояльності.

Дослідженнями доведено, що саме досвід клієнта стосовно придбання продукту має вирішальний вплив на здійснення повторних покупок. Зростає також значення вимірювання задоволення клієнта, тому що тільки задоволений покупець залишиться постійним клієнтом обраного ним підприємства (Іванова і Вовчанська, 2017; Макарова і Нечипоренко, 2021; Устік і Колодненко, 2024).

Лояльність покупців дуже часто ототожнюється з їх задоволеністю, яка виникає тоді, коли покупець задоволений якістю придбаного ним товару і рівнем сервісу під час здійснення конкретної покупки. Однак, задоволення покупця – необхідна, але не достатня умова лояльності. Якщо лояльний

покупець – це завжди задоволений покупець, то задоволений покупець не завжди є лояльним.

Л. Іванова, О. Вовчанська визначають лояльність як «відданість клієнта своєму підприємству, готовність продовжувати співпрацю з ним, а також рекомендувати його своїм друзям і знайомим» (Іванова і Вовчанська, 2017, с. 130). На думку А. Волкова, «лояльність – це характеристика сприятливого ставлення споживачів як до підприємства загалом, так і до послуг, що надаються» (Волков, 2019, с. 60). Наявність лояльної клієнтської бази автор вважає основою для стабільних обсягів продаж навіть в умовах кризи, а також важливою стратегічною конкурентною перевагою.

Багато досліджень присвячено виявленню соціально-психологічних чинників формування клієнтської лояльності, тобто виділенню основних типів споживачів продукту. Зокрема, поширеною є типологія споживачів залежно від змістовних елементів лояльності (Волков, 2019): задоволеність клієнта (високий, середній, низький рівень); прихильність (потенційні, випадкові, постійні клієнти, прибічники); тип лояльності (раціональна, емоційна, поведінкова); тип мотивації (матеріальна, нематеріальна); рівень лояльності (істинно лояльні клієнти, лояльні, ті, що не визначилися, нелояльні); форма поведінки клієнта (активна, пасивна).

Поведінка споживача та ступінь задоволеності підприємством, в свою чергу, формують лояльність, яка може бути абсолютною, фіктивною, латентною або ж відсутньою (Кляченко і Зозульов, 2012). Справжня, тобто абсолютна лояльність, виникає тоді, коли споживачі на словах і на ділі позитивно ставляться до продукту (компанії) і підтверджують це повторними покупками. Фіктивна лояльність виникає тоді, коли споживач не хоче купувати продукт або негативно ставиться до нього, але змушений купувати його через певні обставини (наприклад, відсутність альтернатив, високі витрати на переключення). Термін «латентна лояльність» стосується протилежної ситуації: коли споживачі внутрішньо прихильно ставляться до продукту (компанії), але навряд чи висловлюють це ставлення у своїх покупках. Тим не менш, важливо знати про цей



тип лояльності. Це пов'язано з тим, що такі споживачі є потенційними майбутніми клієнтами, які наразі утримуються від покупок з тих чи інших причин. За відсутності лояльності споживачі можуть просто не думати про певну компанію чи бренд і здійснювати випадкові покупки, або ж сам продукт може заохочувати до такої поведінки через свою низьку ціну чи функціональну взаємозамінність.

Ряд дослідників розглядають лояльність як з погляду певного типу поведінки споживача, що відображається в тривалій взаємодії з компанією, так і як споживчу перевагу, що формується в результаті узагальнення почуттів та емоцій щодо певного бренда. Зокрема, В. Шевченко, Т. Мішустіна, А. Бондаренко виділяють такі складові формування лояльності споживача: «поведінкову: сума і частота купівель, тривалість взаємодії з компанією; емоційну: позитивні почуття, які пов'язані з відвідуванням компанії і купівлею її продукту; раціональну: рішення споживача продовжувати взаємодію з компанією з урахуванням оцінки атрибутів продукту» (Шевченко та ін., 2019, с. 72).

Враховуючи, що лояльність споживачів залежить від попереднього позитивного досвіду споживання, а також від прихильності до товарів бренду, теоретичний зміст лояльності М. Іваннікова пропонує розглядати як сукупність трьох елементів: довіра, прихильність до цінностей та довготермінові відносини (Іваннікова, 2014). Кожний покупець з часом може змінювати свої уподобання. У цьому зв'язку важливо постійно аналізувати споживчі переваги, досліджувати характеристики потенційного споживача, які визначають стратегію прийняття ним рішень щодо купівлі товару і є основою складання профілю потенційного споживача, що дозволить компанії отримати актуальну інформацію і забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Загалом, споживча лояльність створює такі конкурентні переваги для компанії (Пилипенко, 2021):

По-перше, лояльність споживачів допомагає зменшити маркетингові витрати. Реклама та просування для залучення нових клієнтів коштує дорожче, ніж фінансування для утримання

існуючих клієнтів.

По-друге, лояльність споживачів дозволяє компаніям встановлювати преміальні ціни. Зі зростанням лояльності споживачів підвищується цінова еластичність. Лояльні споживачі готові платити вищі преміальні ціни за додаткову унікальну цінність, яку пропонує компанія.

По-третє, лояльність споживачів дозволяє компаніям утримувати більшу частку ринку в умовах погіршення макроекономічної ситуації.

По-четверте, компанії з великою кількістю лояльних клієнтів можуть зменшити ризики, пов'язані з тимчасовими труднощами в бізнесі або появою нових конкурентів.

Крім того, у науковій літературі (Пчелянська, 2020) виділяють також економічні та неекономічні переваги лояльності споживачів. До першої групи відносять можливість підприємства утримувати і збільшувати частку ринку підприємства, а до другої – формування позитивної репутації та іміджу.

Формування і розвиток лояльності споживачів доцільно здійснювати шляхом розробки комплексних програм лояльності. Програми лояльності, спрямовані на підвищення лояльності ключових споживачів, дають змогу підприємствам утримувати постійних споживачів та вибудовувати відносини з ними у довгостроковій перспективі.

Узагальнення літературних джерел і практичних матеріалів засвідчило, що більшість використовуваних в Україні програм підвищення лояльності споживачів є недостатньо ефективними. Науковці це пов'язують з такими недоліками програм, як: «відсутність системного підходу до їх організації, копіювання із західних зразків без урахування української специфіки і реалій вітчизняного ринку, відсутність або недостатнє використання накопиченої інформації про споживачів, висока однотипність подібних програм через використання обмеженого набору інструментів заохочення постійних споживачів» (Іванова і Вовчанська, 2017, с. 128).

Більшість дослідників формування програм лояльності розглядають як «процес, спрямований на побудову довгострокових взаємовигідних відносин компанії з її клієнтами»

(Лучко, 2022, с. 175) або «інструмент маркетингу, який характеризується системним підходом та спрямований на формування лояльності обраної цільової групи споживачів з метою створення та підтримки з ним довгострокових відносин» (Іваннікова, 2014, с. 63).

Заслугує на увагу процесний підхід до формування програм лояльності, запропонований науковцями С. Боліла та Н. Кириченко, що передбачає наступні етапи: «визначення цілей програми лояльності; визначення цільових груп програми; аналіз власних можливостей по підвищенню лояльності споживачів порівняно до конкурентів; розробка концепції програми лояльності; фінансова концепція підприємства; вибір методів моніторингу досягнення поставлених цілей; розробка сценарію програми лояльності; моніторинг основних показників при аналізі бази даних по клієнтурі та оцінка роботи з базою даних» (Боліла і Кириченко, 2020, с. 32).

У працях українських науковців розглядаються різні класифікації програм лояльності : за видом продукції чи послуг; за етапом життєвого циклу; за психологічним типом клієнта; за розміром бюджету, що виділений на програму лояльності тощо. Залежно від наданої вигоди споживачам виділяють два види програм лояльності: цінові та нецінові. Цінові спрямовані на зміну поведінки споживача (заохочення його до покупок), а нецінові – на зміну ставлення споживача до продукції підприємства (формування позитивного ставлення). Г. Лучко (Лучко, 2022) наголошує на доцільності поєднання цих двох видів програм для покращення результату й отримання ефекту синергії.

Заходи, передбачені програмами лояльності, спрямовані на формування сприятливого іміджу компаній на ринку та збільшення частоти покупок, кількості замовлених послуг та обсягу виручки, що сприяє досягненню головних цілей – покращенню показників діяльності кожної компанії та збільшенню її частки на ринку.

Для розроблення ефективної програми лояльності слід враховувати такі ключові аспекти: пропозиція для клієнта має бути унікальною; здійснювати моніторинг альтернативних

пропозицій конкурентів; збалансувати розмір інвестицій у програму лояльності (маркетингові витрати) з очікуваними прибутками; створити довгострокові відносини з клієнтами, взаємовигідні для всіх сторін; узгодити програму лояльності з маркетинговими цілями компанії та інтегрувати її в корпоративну культуру компанії (Лучко, 2022).

Ефективним інструментом формування лояльності споживачів є система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). CRM – це бізнес-стратегія компанії, що спрямована на побудову взаємовигідних відносин з клієнтами і заснована на використанні сучасних управлінських та інформаційних технологій. Стосовно управління бізнесом компанії дослідники до основних переваг впровадження CRM відносять «можливість персоналізації обслуговування клієнтів, що в перспективі має призвести до загального підвищення продуктивності та збільшення обсягів продажів компанії» (Пилипенко, 2021, с. 47).

До основних завдань підприємств в межах програм лояльності, які можуть ефективно вплинути на лояльність споживача, можна віднести: підвищення якості продукції, її постійне оновлення та інноваційний розвиток; культуру та якість обслуговування; диференційоване ціноутворення; особисті взаємозв'язки зі споживачем та ін.

Для оцінки лояльності клієнтів використовують різні методики. Зокрема, М. Іваннікова пропонує дві групи показників: основні та додаткові (Іваннікова, 2014). До основних показників віднесено: індекс лояльності, розмір рекомендованих покупок, прихильність до бранда, частка продажу постійним клієнтам, індекс лояльних покупок, вартість лояльного споживача, середній розмір продажу на одного учасника цільової групи. Друга група показників спрямована на оцінку додаткового економічного ефекту від залучення інвестицій в програми лояльності і включає наступні показники: кількість угод за період, дебіторська заборгованість, кількість відмов від угоди, частка продажів новим клієнтам, прибутковість угоди.

Інші дослідники (Попко і Філатов, 2023) до ключових показників вимірювання лояльності відносять наступні: частота покупок, середній чек, кількість нових клієнтів, задоволеність

клієнтів, втрата клієнтів, відгуки клієнтів, частка ринку, вартість залучення клієнта.

Отже, важливо адаптуватись до змін у поведінці споживачів з метою забезпечення високого рівня задоволення їх потреб і формування довгострокових партнерських відносин.

**Висновки.** Зміни в купівельній поведінці споживачів в умовах війни, пов'язані зі зниженням доходів і зростанням цін на товари і послуги, насамперед, раціоналізація попиту, вимагають від вітчизняних підприємств побудови правильних стратегій впливу на потенційних клієнтів. Щоб перемогти в ціновій конкуренції, підприємцям необхідно докласти максимальних зусиль для утримання клієнтів і залучення нових. Слід прагнути забезпечити довгострокову лояльність клієнтів, яку неможливо досягти, просто пропонуючи різні бонуси та знижки. Для того, щоб сформувати позитивне ставлення і відданість клієнтів, необхідно розробити комплексну програму, що включає заходи для різних сегментів споживачів і використання різних маркетингових інструментів. Наявність лояльної клієнтської бази є вирішальною конкурентною перевагою. Лояльні клієнти дозволяють не тільки підтримувати рівень попиту, а й формувати громадську думку та імідж підприємства в цілому, особливо щодо окремих брендів. Тому вибудовування відносин з клієнтами і, як наслідок, підвищення лояльності є важливим фактором успіху бізнесу, який сприяє розвитку підприємства, залученню нових клієнтів та зниженню витрат на маркетингове просування.

### **Список бібліографічного опису**

1. Іванова Л. О., Вовчанська О. М. Особливості маркетингового управління лояльністю клієнтів роздрібних торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 15 (1). С. 127-133. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_1\\_2017ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/30.pdf)
2. Макарова В. В., Нечипоренко В. В. Лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 34. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1005>

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

3. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. 2024. № 1. С. 208-214.* <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34>

4. Волков А. В. Сучасна інтерпретація еволюції рівнів лояльності споживача. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25, Ч. 1. С. 59-63.* [http://www.visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/archive/25\\_1\\_2019ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/archive/25_1_2019ua/14.pdf)

5. Кляченко І. О., Зозульов О. В. Програми лояльності споживачів до бренду. Актуальні проблеми економіки та управління. 2012. Вип. 6. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012\\_5\\_Klyachenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf)

6. Шевченко В. М., Мішустіна Т. С., Бондаренко А. А. Дослідження споживчих переваг і лояльності споживачів для досягнення маркетингових цілей компанії. *Академічний огляд. 2019. № 2 (51).* URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/2/8.pdf>

7. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. 2014. *Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 3.* URL : [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-5-issue-3/mmi2014\\_3\\_62\\_72\\_0.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-5-issue-3/mmi2014_3_62_72_0.pdf)

8. Пилипенко О. С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств. *Економічний простір. 2021. № 170. С. 43-48.* URL : <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/7460/1/Pylypenko.pdf>

9. Пчелянська Г. О. Теоретичні підходи до визначення лояльності споживачів на продовольчому ринку. *Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск № 2 (76). С. 169-175.* [http://psae-jrn1.nau.in.ua/journal/2\\_76\\_2020\\_ukr/27.pdf](http://psae-jrn1.nau.in.ua/journal/2_76_2020_ukr/27.pdf)

10. Лучко Г. Й. Управління проєктами підвищення лояльності споживачів. *Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 173-179.* <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-173-179>

11. Боліла С. Ю. Кириченко Н. В. Аспекти розробки програм лояльності до продукції виробника м'ясопереробки з погляду маркетингу взаємовідносин. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 30-33.* URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_8)

12. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство. 2023. № 58.* <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>

## References

1. Ivanova L. O., Vovchanska O. M. (2017). Osoblyvosti marketynhovoho upravlinnia loialnistiu klientiv rozdribnykh torhovelynykh pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Vol. 15 (1). pp. 127-133.* URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/archive/15\\_1\\_2017ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/archive/15_1_2017ua/30.pdf) [in Ukrainian].

2. Makarova V. V., Nechyporenko V. V. (2021). Loialnist klientiv yak ob'ekt marketynhovooho upravlinnia. *Ekonomika ta suspilstvo..* Vol. 34. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1005> [in Ukrainian].
3. Ustik T., Kolodnenko N. (2024). Zaprovdzhennia marketynhovykh instrumentiv dlia pidvyshchennia loialnosti klientiv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky.* No 1. pp. 208-214. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34> [in Ukrainian].
4. Volkov A. V. (2019). Suchasna interpretatsiia evoliutsii rivniv loialnosti spozhyvacha. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo.* Vol. 25, No 1. pp. 59-63. URL : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_1\\_2019ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/14.pdf) [in Ukrainian].
5. Kliachenko I. O., Zozulov O. V. (2012). Prohramy loialnosti spozhyvachiv do brendu. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia.* Vol. 6. | URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012\\_5\\_Klyachenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf) [in Ukrainian].
6. Shevchenko V. M., Mishustina T. S., Bondarenko A. A. (2019). Doslidzhennia spozhyvchykh perevah i loialnosti spozhyvachiv dlia dosiahnennia marketynhovykh tsilei kompanii. *Akademichnyi ohliad.* No 2 (51). URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/2/8.pdf> [in Ukrainian].
7. Ivannikova M. M. (2014). *Marketynhove upravlinnia loialnistiu spozhyvachiv. Marketynh i menedzhment innovatsii.* 2014. No 3. URL : [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/uploads/mmi/volume-5-issue-3/mmi2014\\_3\\_62\\_72\\_0.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/uploads/mmi/volume-5-issue-3/mmi2014_3_62_72_0.pdf) [in Ukrainian].
8. Pylypenko O. S. (2021). Stratehichni perevahy vprovadzhennia prohram loialnosti shchodo pidvyshchennia rentabelnosti marketynhovykh investytsii vitchyznianskykh pidpriemstv. *Ekonomichniy prostir.* No 170. pp. 43-48. URL : <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/7460/1/Pylypenko.pdf> [in Ukrainian].
9. Pchelianska H. O. (2020). Teoretychni pidkhody do vyznachennia loialnosti spozhyvachiv na prodovolchomu rynku. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi.* No 2 (76). pp. 169-175. [http://psae-jrn.l.nau.in.ua/journal/2\\_76\\_2020\\_ukr/27.pdf](http://psae-jrn.l.nau.in.ua/journal/2_76_2020_ukr/27.pdf) [in Ukrainian].
10. Luchko H. Y. (2022). Upravlinnia proiektamy pidvyshchennia loialnosti spozhyvachiv. *Biznes Inform.* No 8. pp. 173-179. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-173-179> [in Ukrainian].
11. Bolila S. Yu. Kyrychenko N. V. (2020). Aspekty rozrobky prohram loialnosti do produktsii vyrobnyka miasopererobky z pohliadu marketynhu vzaemovidnosyn. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky.* No 5. pp. 30-33. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_8) [in Ukrainian].
12. Popko O., Filatov V. (2023). Personalizatsiia v suchasnomu marketynhu ta yii vplyv na loialnist klientiv. *Ekonomika ta suspilstvo.* No 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> [in Ukrainian].

**JEL Classification: H53, N44, O18, Q56**

Дорош В.Ю., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4111-9337>  
[viktoriia\\_dorosh@lutsk-ntu.com.ua](mailto:viktoriia_dorosh@lutsk-ntu.com.ua)  
Московчук А.Т., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8355-0846>  
[a.moskovchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:a.moskovchuk@lutsk-ntu.com.ua)

Viktoriia Dorosh,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-4111-9337>  
[viktoriia\\_dorosh@lutsk-ntu.com.ua](mailto:viktoriia_dorosh@lutsk-ntu.com.ua)  
Alla Moskovchuk  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8355-0846>  
[a.moskovchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:a.moskovchuk@lutsk-ntu.com.ua)

## **ОЦІНКА ФІНАНСУВАННЯ РЕКОНСТРУКЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ КРАЇН ЄВРОПИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Стаття присвячена дослідженню фінансування реконструкції соціальної сфери країн Європи після Другої світової війни. Соціальна сфера, яка охоплює охорону здоров'я, освіту, соціальний захист, будівництво житла, культуру, побутове обслуговування потребувала значних ресурсів для відновлення. Джордж Кетлет Маршалл у червні 1947 р. запропонував країнам Європи, що зазнали втрат, у тому числі інфраструктурних, використовуючи власний потенціал, зважаючи на територіальні особливості та інфраструктурні втрати у війні, сформувавши програму відновлення за сприяння США (План Маршалла). План Маршалла надав країнам Західної Європи значні фінансові ресурси для відновлення та модернізації. Програма передбачала не лише фінансову підтримку, але й сприяла економічному зростанню, зміцненню інституцій і поліпшенню міждержавних зв'язків у регіоні.

У статті проведено кластерний аналіз отриманої фінансової допомоги, що дозволив ідентифікувати три основні групи країн-реципієнтів на основі обсягів отриманих коштів та стратегічної значущості. Виявлено, що країни з високим рівнем допомоги, зокрема Велика Британія та Франція, досягли



значного прогресу у відновленні соціальної інфраструктури та посиленні політичної стабільності. Країни із середнім рівнем допомоги, такі як Німеччина, Італія та Нідерланди, змогли відновити економіку та соціальні послуги, що забезпечило їм стійке економічне зростання в довгостроковій перспективі. Країни з низьким рівнем допомоги отримували базову підтримку для стабілізації економіки, що забезпечило мінімальні умови для інтеграції у нову післявоєнну політичну структуру Європи.

У підсумку стаття висвітлює, що післявоєнна модернізація соціальної інфраструктури сприяла формуванню європейської моделі добробуту, яка до сьогодні забезпечує соціальну стабільність і високий рівень життя. Досвід повоєнного відновлення показує, що ефективне управління державними і міжнародними ресурсами у кризові періоди має вирішальне значення для довгострокового розвитку та стійкості соціальних інституцій. Міжнародна підтримка та інвестиції в соціальну інфраструктуру є важливими елементами для досягнення економічної та соціальної стабільності, забезпечення якості життя та довготривалого розвитку суспільства. Цей досвід може бути використаний в повоєнній реконструкції соціальної сфери в Україні.

**Ключові слова:** соціальна інфраструктура, відновлення, поствоєнний період, План Маршалла.

## **EVALUATION OF FINANCING THE RECONSTRUCTION OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN EUROPEAN IN THE POST-WAR PERIOD**

The article is dedicated to the study of financing the reconstruction of the social sector in European countries after World War II. The social sector, encompassing healthcare, education, social protection, housing construction, culture, and public services, required significant resources for recovery. In June 1947, George Catlett Marshall proposed that European countries affected by wartime losses, including infrastructure damage, use their potential and consider territorial specificities and infrastructural losses to develop a recovery program with the support of the United States (the Marshall Plan).

When determining the allocation of aid to recipient countries, factors such as population size, the country's status during World War II, the extent of industrial and transport infrastructure destruction, and balance of payments conditions were taken into account. The largest share of the funding—two-thirds of the total provided by the program—was received by the United Kingdom, France, Italy, West Germany, and the Netherlands.

The article includes a cluster analysis of the financial aid received, which allowed the identification of three main groups of recipient countries based on the volume of funds received and their strategic significance. It was found that countries with high levels of aid, such as the United Kingdom and France, achieved significant progress in restoring social infrastructure and enhancing political stability. Countries with medium levels of aid, such as Germany, Italy, and the Netherlands, succeeded in restoring their economies and social services, ensuring sustainable economic growth

in the long term. Countries with low levels of aid received basic support for economic stabilization, providing the minimum conditions for integration into the new post-war political structure of Europe.

In conclusion, the article highlights that the post-war modernization of social infrastructure contributed to the development of the European welfare model, which continues to ensure social stability and a high standard of living to this day. The experience of post-war recovery demonstrates that effective management of national and international resources during crisis periods is critical for the long-term development and resilience of social institutions. International support and investments in social infrastructure are essential elements for achieving economic and social stability, improving quality of life, and ensuring the sustainable development of society. This experience can be applied to the post-war reconstruction of the social sector in Ukraine.

**Keywords:** social infrastructure, recovery, post-war period, Marshall Plan.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Під час Другої світової війни загинули мільйони людей, були зруйновані тисячі міст і сіл, знищена економіка та інфраструктура цілих регіонів. Для країн Європи це був час розвалу економіки та великої політичної нестабільності, час потреб у величезних ресурсах для реконструкції. Джордж К. Маршалл запропонував розробити програму відновлення Європи, визначальним елементом якої було ініціювання реконструкції країнами-реципієнтами. Реалізація Плану Маршала забезпечила відновлення економіки країн Європи, що стало підґрунтям для відбудови та модернізації соціальної інфраструктури міст і сіл. Вивчення досвіду післявоєнної реконструкції європейських країн забезпечить можливість виокремлення відповідних тенденцій розвитку соціальної сфери у поствоєнній відбудові України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.**

В умовах військової агресії РФ проти України вітчизняні науковці значну увагу приділяють дослідженню проблем фінансування повоєнного відновлення економік країн Європи, в цілому та соціальної інфраструктури, зокрема. Оскільки прикладом успішної реконструкції європейських країн є план Маршалла, то досліджують його переваги, недоліки та вплив на майбутній розвиток країн-реципієнтів.

Джордж С. Маршалл обґрунтував необхідність і доцільність американської допомоги в довгостроковій перспективі для сприяння реконструкції Європи після Другої світової війни ( Marshall G. C., 1947). Чинники європейського зростання після Другої світової війни розглядали Лонг Дж., Айхенгрін Б. Вони виокремили основні із них - надходження інвестицій у значних обсягах та суттєве збільшення експорту; створення Європейського платіжного союзу і Європейського об'єднання вугілля та сталі, що забезпечило зростання ВВП та промислового виробництва країн-учасниць, і стало початком європейської економічної інтеграції. (Long J. B., Eichengreen B., 1991). Підоричева І. підкреслює прогресивність та зазначає особливості Плану Маршалла, узагальнює та систематизує європейський досвід, і обґрунтовує пропозиції щодо його адаптації до умов сучасної України (Pidorycheva, 2022).

Вивчаючи питання повоєнної відбудови, Шайн Мартін розглядає підхід до розподілу допомоги за Планом Маршалла між державами-реципієнтами (приблизно на душу населення) і зазначає, що більшу суму коштів отримали великі промислові країни, оскільки побутувала думка, що їх швидке відновлення є визначальним для відродження Європи в цілому. Акцентує увагу на ролі Плану у розбудові Європейського союзу та поділі Європи (Schain Martin, 2001). Демків М., Попова С. вважають, що проведення реконструкції та модернізації житлової забудови у поствоєнний період в європейських країнах в ряді випадків є доцільнішим, ніж зведення новобудов (Demkiv & Popova, 2021). Госсее, Й., Гейнен, Г. досліджували відбудову такої складової соціальної сфери, як культурні і спортивні об'єкти, що забезпечувало збільшення можливостей надання послуг населенню (Gosseye & Neunen, 2013).

Дорош В., Московчук А. обґрунтовують, що формування соціальної інфраструктури залежить від рівня розвитку економіки в цілому, а для забезпечення зростання темпів соціального розвитку територій слід, окрім державного фінансування, залучати додаткові інструменти фінансового забезпечення (Dorosh, V., & Moskovchuk, A., 2022).

**Цілі статті.** Метою статті є проведення кластерного аналізу отриманої фінансової допомоги країнами Європи для виявлення закономірностей у її розподілі та оцінки зв'язку між рівнем допомоги, економічним відновленням та соціальною стабільністю; виокремлення груп країн на основі обсягу отриманих коштів і пріоритетів програми допомоги та дослідження їх впливу на темпи відновлення та модернізації. Також маємо на меті розкрити вплив післявоєнної модернізації соціальної інфраструктури на формування сучасної європейської моделі добробуту, що відіграє ключову роль у забезпеченні якості життя та соціальної стабільності в країнах Європи сьогодні.

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

Вторгнення РФ в Україну спричинило масштабні руйнування реального сектору економіки та соціальної інфраструктури. Зруйновані об'єкти необхідно відновлювати. У всесвітній історії є багато прикладів реконструкції країн у поствоєнний період, але мало із них є успішні. Нашій країні найближчі приклади відновлення країн Європи і тому логічно аналізувати план Маршалла.

Джордж Кетлет Маршалл у червні 1947 р. запропонував країнам Європи, що зазнали втрат, у тому числі інфраструктурних, використовуючи власний потенціал, зважаючи на територіальні особливості та інфраструктурні втрати у війні, сформувати програму відновлення за сприяння США. «Програма відновлення Європи» (План Маршала) після другої світової війни передбачала «...відновлення або досягнення країнами Європи принципів індивідуальної свободи, вільних інститутів і справжньої незалежності, що головним чином залежить від створення надійних економічних умов, стабільних міжнародних економічних відносин і досягнення європейськими країнами здорової економіки, незалежної від надзвичайної зовнішньої допомоги» (Marshall G., 1947). Фінансування відбудови розпочалось у 1948 р.

«При визначенні розміру допомоги країнам-реципієнтам враховувалися такі показники, як чисельність населення, статус

країни у Другій світовій війні, ступінь руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, стан платіжних балансів. Так, найбільшу допомогу (2/3 всіх коштів) отримали Великобританія, Франція, Італія, Західна Німеччина та Нідерланди (The Marshall Plan Rebuilding Europe. U.S.) (таблиця 1).

Таблиця 1

Розподіл допомоги країнам реципієнтам впродовж терміну дії програми, млн. дол.

Країна	1948/1949	1949/1950	1950/1951	Всього
Австрія	232	166	70	468
Бельгія та Люксембург	195	222	360	777
Данія	103	87	195	385
Франція	1085	691	520	2296
Німеччина	510	438	500	1448
Греція	175	156	45	376
Ісландія	6	22	15	43
Ірландія	88	45	0	133
Італія і Триєст	594	405	205	1204
Нідерланди	471	302	355	1128
Норвегія	82	90	200	372
Португалія	0	0	70	70
Швеція	39	48	260	347
Швейцарія	0	0	250	250
Туреччина	28	59	50	137
Велика Британія	1316	921	1060	3297
Разом	4924	3652	4155	12731

Джерело: (Schain Martin, 2001)

Загальний розподіл допомоги за роками показав тенденцію зниження її обсягів у 1949/1950 роках порівняно з першим періодом і подальше збільшення допомоги у 1950/1951 роках.

США надавали економічну та технічну допомогу 16 європейським країнам, завдяки чому «...сукупний валовий національний продукт країн-учасниць зріс більш ніж на 30%, а промислове виробництво – на 40%, порівняно з довоєнним рівнем» (Long J. B., Eichengreen B., 1991).

Проведемо кластерний аналіз, який покаже, як фінансова допомога сприяла економічному відновленню країн, соціальному прогресу та політичній стабільності. Для кластеризації використаємо метод К-середніх (K-Means). Цей метод поділяє дані на певну кількість кластерів (у нашому випадку – 3) на основі схожості між об'єктами. Алгоритм обирає центри для кожного кластеру і потім розподіляє країни таким чином, щоб мінімізувати відстань між об'єктами та центром їхнього кластера.

Використаний метод є одним із найменш трудомістких та найпоширеніших для кластеризації і дозволяє заздалегідь визначити кількість кластерів (у нашому випадку їх 3). Зазначимо, що отримані результати можуть відрізнятися залежно від початкового розподілу центрів кластерів, хоча використання фіксованого `random_state` покращує стабільність результатів.

Візуалізація кластерів за сумою допомоги подана на рисунку 2.

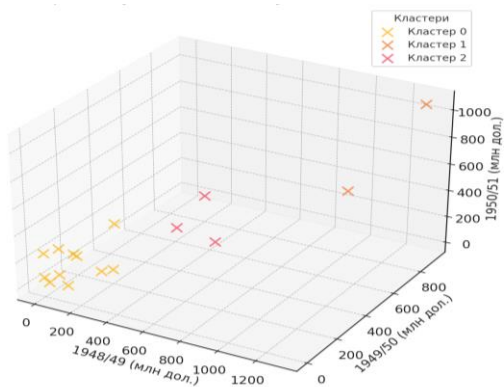


Рисунок 2. 3D візуалізація кластерів за сумою допомоги

Проведені розрахунки характеризують структуру допомоги за рівнями фінансування та пріоритетами програми. Ось ключові аспекти впливу для кожного кластера:

Кластер з високим рівнем допомоги (кластер 1). До нього увійшли Велика Британія, Франція. Значна сума допомоги для країн цього кластеру вказує на їхню критичну роль у відновленні Європи. Велика Британія та Франція мали потужний економічний і політичний вплив у регіоні, а стабілізація їх економік після війни була ключовою для загальної стабільності Європи. Цей рівень підтримки допоміг їм відновити інфраструктуру, промисловість та посилити внутрішню економічну стійкість. До того ж висока підтримка зміцнила політичні позиції цих країн на міжнародній арені та сприяла їхньому переходу до більш тісних відносин з США та іншими країнами Заходу.

Німеччина, Італія і Трієст, Нідерланди сформували кластер 2 із середнім рівнем допомоги. Німеччина та Італія, які зазнали значних втрат через війну, отримали допомогу середнього рівня. Ця підтримка була вирішальною для їхньої реінтеграції в європейську економіку. Наприклад, Німеччина змогла використати отримані кошти для побудови потужного виробничого сектору, що стало основою її "економічного дива" (Wirtschaftswunder). Завдяки підтримці відновлювалися робочі місця та підвищувався рівень життя,

Кластер з низьким рівнем допомоги (кластер 0): Австрія, Бельгія, Данія, Греція, Ісландія, Ірландія, Норвегія, Португалія, Швеція, Швейцарія, Туреччина. Країни з меншою стратегічною важливістю та/або відносно кращим економічним становищем отримували меншу фінансову підтримку. Це означало, що їм надавалася базова допомога для стабілізації економіки та покриття основних потреб. Хоч допомога була меншою, вона сприяла інтеграції цих країн у нову післявоєнну політичну структуру Європи, сприяючи зміцненню демократичних інституцій та економічного співробітництва.

Проведена кластеризація показує, що підтримка була націлена відповідно до стратегічної важливості та економічних потреб країн. Країни з високим рівнем допомоги отримали імпульс для швидкого відновлення і політичної стабільності, що

мало позитивні далекосяжні наслідки для економічного розвитку Європи загалом (рисунок 3, рисунок 4).

Країни кластерів з високим рівнем допомоги (1 і 2) отримали ресурс для реконструкції промисловості та інфраструктури, що стало основою для відновлення європейської економіки загалом. Підтримка країн із найбільшим впливом допомогла сформувати новий політичний та економічний баланс у Європі, що дозволив їм протистояти впливу СРСР та зміцнити економічні зв'язки з США.

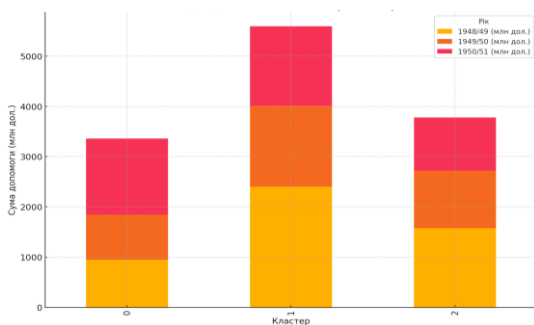


Рисунок 3. Розподіл допомоги за кластерами по роках

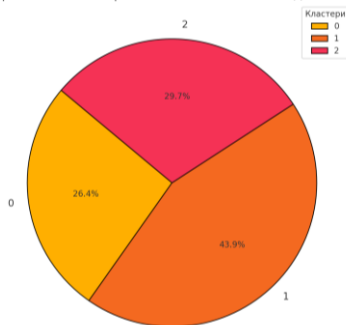


Рисунок 4. Структура загального обсягу допомоги за кластерами



«Європейські науковці відзначають, що План Маршалла та національні програми, такі як план Монне у Франції, стали основою відновлення і модернізації європейської інфраструктури. Вони надавали фінансову підтримку для реконструкції промисловості, інфраструктури та підтримки економічного зростання. Наприклад, для Франції, як і для багатьох інших європейських країн, ці програми допомогли швидко відновити життєво важливі галузі економіки» (Pidorycheva, 2022).

Зрозуміло, що розвиток соціальної інфраструктури країни залежить від стану економіки. «Рівень розвитку економіки в цілому, обумовлює доцільність формування тих чи інших об'єктів соціальної сфери, що мають важливе значення для суспільства і виконання функцій державою» (Dorosh, V., & Moskovchuk, A., 2022). Країни Європи значні ресурси використовували для відновлення соціальної сфери – охорони здоров'я, освіти, культури, соціального захисту, будівництва житла, побутового обслуговування.

Багато європейських країн, зокрема Німеччина і Франція, вкладали значні ресурси у реконструкцію соціальної сфери, зокрема і житлового фонду. Післявоєнне житлове будівництво зосереджувалося на оновленні будинків, підвищенні енергоефективності та функціональності, що робило житло доступнішим та привабливішим для широких верств населення. Науковці наголошують (Demkiv & Porova, 2021), що модернізація таких будівель є ефективною альтернативою новому будівництву.

Позитивним досвідом вважаємо й те, що після війни європейські країни активно інвестували у створення, культурних і спортивних об'єктів, таких як культурні центри, стадіони та молодіжні клуби. Це було частиною соціальної модернізації, метою якої було розширення доступу до відповідних послуг для широких верств населення. Такі об'єкти сприяли демократизації дозвілля та створювали умови для розвитку соціальної взаємодії (Gosseye & Neunen, 2013).

В Європі розвиток соціальної інфраструктури підтримувався завдяки співпраці країн в рамках плану Маршалла,

використанню інших джерел фінансування, які забезпечили економічну підтримку для відновлення Європи. Це дозволило значно прискорити модернізацію і закласти основи для подальшої європейської інтеграції.

Зазначимо, що «поступове вивчення та опанування механізмів використання додаткових інструментів фінансового забезпечення соціальної сфери призведе до інтенсифікації соціального розвитку територій через підвищення якості життя і зростання соціальної захищеності населення та часткового зниження бюджетного навантаження територій» (Dorosh, V., & Moskovchuk, A., 2022).

Вважаємо, що модернізація соціальної інфраструктури сприяла зміцненню соціальної стабільності в країнах Європи. Створення систем соціального забезпечення та покращення умов життя для багатьох громадян зменшували ризики соціальних заворушень і підвищували рівень довіри до державних інституцій. Отож, справедливо стверджувати, що модернізація соціальної інфраструктури після другої світової війни заклала основу для формування європейської моделі добробуту, яка і сьогодні відіграє ключову роль у забезпеченні якості життя та соціальної стабільності в країнах Європи.

**Висновки.** Отже, відновлення та модернізація соціальної інфраструктури в Європі після Другої світової війни суттєво вплинули на формування сучасної європейської моделі добробуту. Державна участь, міжнародна підтримка та інвестиції в соціальну інфраструктуру є важливими елементами для досягнення економічної та соціальної стабільності, забезпечення якості життя та довготривалого розвитку суспільства. Цей досвід може бути використаний в повоєнній реконструкції соціальної сфери в Україні.

### Список бібліографічного опису

1. Marshall G. C. The Marshall Plan Speech at Harvard University, 5th June 1947. URL: <http://marshallfoundation.org/marshall/the-marshall-plan/marshall-plan-speech/> (дата звернення: 17.10.2024 р.).
2. Schain Martin (2001). *The Marshall Plan: Fifty Years After*. New York: Palgrave.  
[https://www.researchgate.net/publication/321647340\\_The\\_MarshallPlan\\_Fifty\\_Years\\_After](https://www.researchgate.net/publication/321647340_The_MarshallPlan_Fifty_Years_After). (дата звернення: 28.05.2024 р.)

3. Long J. B., Eichengreen B. The Marshall Plan: history's most successful Structural Adjustment Program. Cambridge (MA). NBER Working Paper. 1991. № w3899. URL: <https://ssrn.com/50abstract=226738> (дата звернення: 15.10.2024 р.).

4. Pidorycheva, I. (2022). POST-WAR RECOVERY OF EUROPE: EXPERIENCE AND LESSONS FOR UKRAINE. Vol 21, No 2 (2022). <https://doi.org/10.35774/jee2022.02.170>.

5. Dorosh, V., & Moskovchuk, A. (2022). Justification of the paradigm for the formation of the infrastructure of the social sphere in Ukraine. Economic Forum, 12(4), 9-19. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-2>

6. Demkiv, M., & Popova, S. (2021). FOREIGN EXPERIENCE IN MODERNIZATION AND RECONSTRUCTION OF TYPICAL POSTWAR HOUSING. , 257-282. <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2021.59.257-282>.

7. Gosseye, J., & Heynen, H. (2013). Architecture for leisure in post-war Europe, 1945–1989: between experimentation, liberation and patronisation. The Journal of Architecture, 18, 623 - 631. <https://doi.org/10.1080/13602365.2013.835334>.

8. Dorosh, V., & Moskovchuk, A. (2022). Swot-analysis of the instrumental basis of financial support of the social sphere of territorial communities. Economic Forum, 12(2), 134-140. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-17>

## References:

1. Marshall G. C. The Marshall Plan Speech at Harvard University, 5th June 1947. URL: <http://marshallfoundation.org/marshall/the-marshall-plan/marshall-plan-speech/> (data zvernennia: 17.10.2024 r.).

2. Schain Martin (2001). *The Marshall Plan: Fifty Years After*. New York: Palgrave.

[https://www.researchgate.net/publication/321647340\\_The\\_MarshallPlan\\_Fifty\\_Years\\_After](https://www.researchgate.net/publication/321647340_The_MarshallPlan_Fifty_Years_After). (дата звернення: 28.05.2024 р.)

3. Long J. B., Eichengreen B. The Marshall Plan: history's most successful Structural Adjustment Program. Cambridge (MA). NBER Working Paper. 1991. № w3899. URL: <https://ssrn.com/50abstract=226738> (data zvernennia: 15.10.2024 r.).

4. Pidorycheva, I. (2022). POST-WAR RECOVERY OF EUROPE: EXPERIENCE AND LESSONS FOR UKRAINE. Vol 21, No 2 (2022). <https://doi.org/10.35774/jee2022.02.170>.

5. Dorosh, V., & Moskovchuk, A. (2022). Justification of the paradigm for the formation of the infrastructure of the social sphere in Ukraine. Economic Forum, 12(4), 9-19. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-2>

6. Demkiv, M., & Popova, S. (2021). FOREIGN EXPERIENCE IN MODERNIZATION AND RECONSTRUCTION OF TYPICAL POSTWAR HOUSING. , 257-282. <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2021.59.257-282>.

7. Gosseye, J., & Heynen, H. (2013). Architecture for leisure in post-war Europe, 1945–1989: between experimentation, liberation and patronisation. The Journal of Architecture, 18, 623 - 631. <https://doi.org/10.1080/13602365.2013.835334>.

8. Dorosh, V., & Moskovchuk, A. (2022). Swot-analysis of the instrumental basis of financial support of the social sphere of territorial communities. Economic Forum, 12(2), 134-140. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-17>

**УДК 330.1**

Дубінчин В.В.

Луцький національний технічний університет

здобувач ступеня доктора філософії

vacia99@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0311-016X>

Dubinchyn Vasyl

Lutsk National Technical University

Postgraduate student

vacia99@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0311-016X>

## **ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕШКОДИ У РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ КЛАСТЕРІВ В УКРАЇНІ**

Метою цієї статті є аналіз та систематизація інституційних перешкод, що стримують розвиток промислових кластерів в Україні. Стаття спрямована на розробку практичних рекомендацій для подолання цих перешкод, що дозволить покращити конкурентоспроможність українських регіонів та сприятиме формуванню сприятливих умов їхньому інноваційному та сталого економічного розвитку.

У період повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, внаслідок значних руйнувань та потреби перенесення промислових потужностей у безпечніші регіони, особливого значення набули області, які межують із кордоном країн ЄС. Ці регіони забезпечують зручну логістичну інфраструктуру та сприяють підтримці критично важливих підприємств української промисловості. Польща, зокрема, відіграє ключову роль як транзитний коридор для імпорту та експорту України, що є особливо важливим у воєнний період, адже через її територію проходять товари та сировина, необхідні для функціонування промислових секторів.

Проте існують певні інституційні перешкоди, які заважають розвитку та співпраці вже наявних та майбутніх промислових кластерів не тільки польсько-українських прикордонних регіонів а й в усій Україні. Тому надалі важливо детальніше дослідити та проаналізувати, які ж саме існують інституційні перешкоди у розвитку даних кластерів.

**Ключові слова:** інституційні перешкоди, промислові кластери, регіональний розвиток, Україна, економічна інтеграція, транскордонність, конкурентоспроможність.

## **INSTITUTIONAL OBSTACLES TO THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL CLUSTERS IN UKRAINE**

The purpose of this article is to analyse and systematise the institutional obstacles that hinder the development of industrial clusters in Ukraine. The article is aimed at developing practical recommendations for overcoming these obstacles, which will improve the competitiveness of Ukrainian regions and contribute to the formation of favourable conditions for their innovative and sustainable economic development.

During the period of the Russian Federation's full-scale invasion of Ukraine, due to the significant destruction and the need to relocate industrial facilities to safer regions, the regions bordering the EU have become particularly important. These regions provide convenient logistics infrastructure and help support critical Ukrainian industries. Poland, in particular, plays a key role as a transit corridor for Ukraine's imports and exports, which is especially important in times of war, as goods and raw materials necessary for the functioning of industrial sectors pass through its territory.

The study identifies key institutional barriers, including outdated legislative frameworks, insufficient state support, and limited access to funding for cluster initiatives. Furthermore, the absence of a unified national strategy for cluster development and inadequate coordination between central and regional authorities create significant challenges. Another important issue is the lack of harmonisation between Ukrainian and EU standards, which limits the potential for international cooperation and integration into global value chains.

To address these issues, the article suggests a comprehensive approach that includes the development of a clear national policy on clusterisation, the implementation of financial incentives for industrial partnerships, and the promotion of cross-border cooperation. Special attention is given to creating mechanisms for public-private partnerships and fostering collaboration between academia, businesses, and local governments. These steps will facilitate the formation of strong, innovation-driven clusters capable of adapting to modern economic challenges and contributing to Ukraine's post-war recovery and sustainable development.

**Keywords:** institutional obstacles, industrial clusters, regional development, Ukraine, economic integration, cross-border cooperation, competitiveness.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.**

Розвиток промислових кластерів в Україні є одним із ключових напрямів для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, підвищення її інноваційної спроможності та сприяння сталому економічному розвитку. В Україні існує значний потенціал для створення інноваційних кластерів, проте цей процес гальмують різноманітні інституційні перешкоди, включаючи правові, адміністративні та економічні

фактори. Особливо актуальним це питання стало в контексті євроінтеграційних процесів України та необхідності підвищення конкурентоспроможності регіональних економік. Проте, на шляху до створення ефективних кластерів стоїть низка інституційних перешкод, зокрема застарілі нормативно-правові акти, недостатня державна підтримка, обмежений доступ до фінансування та відсутність чіткої національної стратегії кластеризації. Ці бар'єри стримують інтеграцію України у міжнародні ланцюги доданої вартості та заважають використанню потенціалу транскордонної співпраці.

У контексті євроінтеграційних процесів, а також викликів, пов'язаних із поствоєнною відбудовою України, проблема розвитку промислових кластерів набуває особливої актуальності. Вирішення цих завдань потребує розробки та впровадження системного підходу, який об'єднає зусилля державних органів, бізнесу та наукових установ.

Наукове значення дослідження полягає в аналізі чинних інституційних перешкод і розробці рекомендацій щодо їх усунення, що сприятиме побудові інноваційної економіки. Практична значущість полягає у формуванні ефективних механізмів для підтримки кластерів, що дозволить посилити регіональну економіку, створити нові робочі місця та підвищити конкурентоспроможність України на глобальному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Серед попередніх досліджень, присвячених дослідженню розвитку промислових кластерів, варто відзначити роботи низки провідних зарубіжних та вітчизняних учених: М. Портер, М. Сторпер, Дж. Кортрайт, М. Войнаренко, Н. Трушкіна, В. Шипоша, М. Гудзь, О. Макаренко, Карпенко А., Гурбик Ю., Притула Х.М., Мікула Н. А., Уткін В., Панкова Л.І., Потапенко Т.П., та інші. Їхні дослідження підкреслюють роль кластерів у сталому розвитку та регіональній економічній інтеграції. Проте питання інституційних бар'єрів у розвитку кластерів, особливо в українському контексті, потребує подальшого поглибленого аналізу. Враховуючи факт наявності доволі широкого різноманіття досліджень в українській науці, що пов'язані з кластерною тематикою, проте більш конкретних

досліджень потребують питання розвитку промислових кластерів, а конкретніше, які саме існують інституційні перешкоди у їх розвитку. Особливо це стосується не тільки України загалом, а також в регіонах, наприклад в тих, що межують з ЄС. Оскільки в контексті війни України з Росією, ці регіони на сьогодні є важливими та й навіть ключовими для функціонування економіки України.

**Мета статті.** Визначити основні інституційні перешкоди у розвитку промислових кластерів в Україні та запропонувати підходи до подолання цих перешкод.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В сучасній науковій спільноті є усталена думка про те, що кластери вважаються на сьогодні однією із найбільш ефективних та продуктивних виробничих систем та форм бізнес-партнерства в епоху глобалізації та цифровізації. Разом з цим варто зазначити, що місце кластерів в світовій та регіональній економіці підсилюються саме процесами глобалізації, що в подальшому сприяє ефективному функціонуванню та становлення промислових кластерів.

Кластер як економічну категорію, що відображає нові тенденції у сфері формування конкурентоспроможних структур у світовій економіці, уведено в науковий обіг М. Портером. У працях Портера простежувались дослідження просторової конкурентоспроможності в контексті світової економіки та обґрунтування історичних та інтелектуальних передумов теорії кластерів (Портер, 1998). На сьогоднішній день відсутнє загальноприйняте визначення терміну «кластер», а також немає єдності серед науковців щодо формування вичерпного переліку його ключових ознак. Засновник сучасної кластерної теорії М. Портер синтезував та інтегрував різноманітні підходи і досягнення економічної науки, зокрема просторові, інноваційні та мережеві теорії, створивши кластерну концепцію на основі теорії конкурентних переваг. Економічні кластери, як показує досвід розвитку передових країн світу є невід'ємним елементом їх національних та регіональних економік. Створення кластерів є тією формою організації бізнесу, яка підвищує

конкурентоспроможність з використанням взаємовигідної співпраці, обміном науково-технічними досягненнями, знаннями, інформацією (Шипоша та ін., 2022).

Згідно з думками Панкової Л.І. та Потапенко Т.П. кластерна модель розвитку національної економіки є концептуальним підходом, що передбачає використання кластерів як системоутворюючих елементів сучасної ринкової економіки, що дають змогу реалізувати конкурентні переваги країни в рамках міжнародного економічного простору (Панкова і Потапенко, 2018).

Загалом, кластер у регіональному контексті виступає інструментом розвитку місцевої економіки, що об'єднує економічні та соціальні ресурси в певній території для забезпечення її сталого зростання та конкурентної переваги.

Переходячи до питання інституційної складової у розвитку промислових кластерів, регіональних кластерів, варто наголосити про те, що в Україні ж на сьогодні не здійснюється та не проводиться чітка та спрямована політика розвитку кластерів. Попри безпосередню близькість України з ЄС та наявності спільного кордону з чотирма країнами-членами Європейського Співтовариства політика українського уряду щодо кластерів є непослідовною та нецілісною. Здебільшого впровадження цієї політики характеризується декларативністю намірів та характеристик важливості розвитку кластерів. Через значну кількість проблем, пов'язаних з економічним та інвестиційним кліматом в державі, зокрема через війну України з Росією, українські компанії, в тому числі, що знаходяться в регіонах, що межують з ЄС не можуть в повній мірі переймати досвід кластеризації сусідніх країн, налагоджувати співпрацю із закордонними учасниками шляхом створення кластерних партнерств, долучатись до наявних ініціатив та програм розвитку кластерів ЄС чи навіть створювати транскордонні кластери, які б відповідали вимогам та стандартам кластерної політики ЄС. Ці проблеми разом з відсутністю достатнього інвестиційного забезпечення розвитку кластерів стають перешкодою в їхньому розвитку й стримують процес їх виходу за межі кордонів.



Організацію інноваційної діяльності в Україні сьогодні регулюють більш ніж 400 нормативно-правових актів (Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р., Закон України «Про освіту» від 23.05.1991 р. – № 1060, Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII, Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність» від 13.12.1991 р. № 1977, Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р. тощо). Кластери як об'єкти інноваційної інфраструктури згадуються у понад 100 законодавчих та нормативних актах, а визначення сутності поняття здійснюється по-різному та необгрунтовано (уперше, починаючи із 2003 р., поняття «кластер» вживається без жодної дефініції чи роз'яснень) (Носов і Черничко, 2019).

Сьогодні в українському законодавстві фактично відсутній єдиний документ чи навіть група документів, що врегульовує та регламентує всі питання, що стосуються розвитку промислових кластерів, в тому числі регіональних. Спробою розробити цілісний документ була розробка Міністерством економіки України проекту «Концепції створення кластерів в Україні» у 2008 році. Також поряд з цим документом Міністерством розвитку громад та територій України спільно з Національною академією наук України було розроблено проект Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів.

Також доцільно виділити Концепцію Загальнодержавної економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року в якій зазначено, що одним із шляхів комплексного розв'язання проблемних питань функціонування промислового сектору економіки України є «створення науково-інноваційно-виробничих кластерів у високотехнологічних галузях на базі комерціалізації власних наукових розробок з використанням незадіяних виробничих потужностей державних підприємств та галузевих наукових інститутів» та «визначення та законодавче закріплення чіткого порядку фінансування (співфінансування) кластерів» (Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року).

Щодо транскордонних кластерів в Україні, то серед завдань Державної програми розвитку транскордонного

співробітництва на 2016 – 2020 роки зазначено «створення умов для розвитку кооперації та конкуренції у сфері малого та середнього бізнесу, утворення і забезпечення функціонування виробничих кластерів» (Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2016 – 2020 роки, 2013). Відповідно до положень Програми планувалось «створити та забезпечити функціонування транскордонних економічних кластерів, індустріальних парків і об'єднань єврорегіонального співробітництва».

Враховуючи численні спроби нормативно врегулювати питання кластерів нажаль варто констатувати, що сьогодні чіткої та єдиної державної політики щодо розвитку кластерів в Україні як такої не існує.

Звіт Державного інституту регіональних досліджень від 2020 констатує, що “попри декларацію намірів сприяння розвитку кластерів і відзначення їх важливості в окремих нормативно-правових документах, державна підтримка кластерних утворень відсутня” (Притула і Демедюк, 2020).

Кластери, як рушійний інструмент розвитку економіки згадується в небагатьох програмних документах серед яких доцільно окреслити основні з них. У Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, документі який схвалений Розпорядженням Кабінету Міністрів України 24 травня 2017 року вказувалось, що “створення програм підтримки для кластерів має стати інституційною складовою ефективної регіональної політики розвитку підприємництва” (Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, 2016). Дана стратегія визнавала такою, що втратила чинність Концепцію Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014 – 2024 роки проте в подальшому залишалась тільки проектом. Одним із документів, де кластерам відводилась роль як одним із основних інструментів досягнення цілей розвитку економіки України та навіть окреслені чіткі цілі щодо збільшення чисельності кластерів була Національна економічна стратегія на період до 2030 року затверджена Постановою КМУ від 03 березня 2021 р. за № 179.

Незважаючи на достатню кількість декларацій та стратегій, які обумовлюють наміри по сприянню розвитку кластерів та відзначення їх важливості у окремих нормативно-правових документах, інституційне забезпечення кластерних утворень відсутнє. Попри численну кількість інших документів, все ж таки варто констатувати те, що жоден з них ніколи не переходили в площину реального виконання. Більше того, те, що в українському правовому полі не існує єдиного документу чи програми дій, які безпосередньо би регламентували питання розвитку кластерів є загальноновизнаним фактом.

Зважаючи на відсутність єдиного та чіткого керівного документу, який регулює питання діяльності кластерів доцільно звернути увагу Міністерству економіки України на «Проект національної програми кластерного розвитку до 2027», який є рамковою програмою, розробленою групою експертів кластерного комітету платформи Industry4Ukraine за участю Українського Кластерного Альянсу. Документ аргументує необхідність прискорення кластерного розвитку, окреслює головні засади та орієнтири розвитку до 2027 року. Проект розроблено структурно й послідовно, в якому окреслено наступні положення: спочатку розглядаються основні поняття і принципи кластерної економіки з європейської точки зору, потім подається аналіз провідних європейських політик та практик, після чого – аналіз і завдання для розвитку кластерів в Україні. Проектом визначено дорожню карту, де відображено виконання семи ключових рубежів (milestones), які мають бути реалізовані протягом трьох років з 2020 по 2024 роки.

Перші три рубежі стосуються інституціонального забезпечення кластеризації в Україні. Перший рубіж передбачає «кластерну мобілізацію спільноти» – створення кластерного комітету (асоціації), здатного взяти відповідальність за кластерний рух в Україні. Другий рубіж - інституціоналізація – забезпечення реальної підтримки з боку держави, особливо від Мінекономіки та регіональних органів влади. Третій рубіж передбачає запуск програми "back2basic" – проведення сертифікації кластерів відповідно до встановлених принципів і стандартів якості (Національна програма кластерного розвитку

до 2027, 2020). Документ пропонує конкретні цілі для зростання кластерів, а також рекомендації для трьох груп учасників: центральної влади, виконавчих органів на регіональному рівні та керівників кластерних організацій.

Враховуючи євроінтеграційний курс України, окрім створення та підготовки власних нормативних документів слід гармонізувати законодавчі норми, що стосуються кластеризації промисловості відповідно до вимог та рекомендацій Ради Європи та ЄС. Також варто ратифікувати ряд міжнародних документів таких як: "Маніфест кластеризації ЄС" (2007) та Кластерний меморандум (ухвалений у м. Стокгольм, 21.01.2008 року), Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними громадами або владою, Спільне рішення Європейського Парламенту та Європейської Ради від 05.07.2006 року № 1082/2006 «Про Європейські групування з метою територіальної кооперації», Лісабонська концепція кластерного розвитку Європейських країн 2000 року, Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи № R(84) з питань Європейської Хартії регіонального/просторового планування (Торремоліноська Хартія), Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи № (2002) щодо керівних принципів сталого просторового розвитку Європейського континенту (Мікула, 2010).

**Висновки.** Отже, основними інституційними перешкодами розвитку промислових кластерів в Україні є недостатнє нормативно-правове забезпечення, обмежена державна підтримка, складнощі у транскордонній кооперації та недостатній доступ до фінансування.

Для подолання цих перешкод пропонується створити єдину національну програму кластерного розвитку, вдосконалити законодавство щодо інноваційних структур, розширити доступ до міжнародних програм підтримки, а також зміцнити співпрацю між владою та бізнесом на регіональному рівні. Рекомендується для розробки національної програми кластерного розвитку взяти за основу та розгляд «Національну програму розвитку кластерів до 2027», розроблену групою експертів кластерного комітету платформи Industry4Ukraine за

участю Українського Кластерного Альянсу. З прийняттям цієї програми прийняти та узгодити законодавчі акти всіх рівнів влади у відповідності до положень програми. Також необхідно пришвидшити роботу з приєднання до норм міжнародного права («Маніфесту кластеризації ЄС» та Кластерного меморандуму, Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними громадами або владами тощо) та їх імплементації у законодавство України.

З метою ефективного розвитку кластерів в Україні та в регіонах України активізувати співпрацю з міжнародними партнерами в питанні спільних промислових кластерних проєктів особливо в питаннях фінансування, наприклад створення міжнародних програм матеріальної та технічної допомоги.



This project has received funding from European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No.871072.

### **Список бібліографічного опису**

1. Porter M.E. Clusters and New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998. November-December. P. 77–90.
2. Шипоша В., Трушкіна Н., Уткін В. Сутнісна характеристика кластерних структур промислових регіонів у національному господарстві України. *Věda a perspektivy*. 2022. № 9(16). С. 79-99.
3. Панкова Л.І., Потапенко Т.П. Формування кластерних моделей національних економік на засадах стимулювання регіонального розвитку. *Економіка і організація управління*. 2018. № 2(30). С. 47–56.
4. Носов О. Ю., Черничко Т. В. Нормативно-правове регулювання кластеризації в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. Серія Економіка. Вип. 1(11). С. 21–27.
5. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року: розпорядження Кабінету міністрів України від 17.08.2013 р. № 603-р. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>
6. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2016 – 2020 роки: постанова Кабінету міністрів України від 23.08.2016 р. № 554. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-2016-%D0%BF>
7. Розвиток транскордонних кластерів: досвід Європейського Союзу та перспективи їх функціонування у прикордонних областях Західного регіону України (науково-аналітична записка) / Кол. авторів за ред. д.е.н., Притули Х.М., Демедюк О.П. / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Львів, 2020. 13 с.
8. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: розпорядження Кабінету

міністрів України від 24.05.2017 р. № 504-р. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80>

9. Проект Національної програми кластерного розвитку до 2027 / підготовлений у робочій групі на платформі Industry 4 Ukraine за участю Української Кластерної Асоціації (УКА). 2020. URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/166>

10. Рекомендації щодо впровадження нових форм транскордонного співробітництва / Кол. авторів за ред. д.е.н., проф. Мікули Н. А. / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Львів, 2010. 150 с.

## References

1. Porter M.E. Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. November-December. S. 77–90.

2. Shyposha V., Trushkina N., Utkin V. Sutnisna kharakterystyka klasternykh struktur promyslovykh rehioniv u natsionalnomu hospodarstvi Ukrainy. *Věda a perspektivy*. 2022. No. 9(16). S. 79–99, [in Ukrainian].

3. Pankova L.I., Potapenko T.P. Formuvannia klasternykh modelei natsionalnykh ekonomik na zasadakh stymuliuвання rehionalnoho rozvytku. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2018. No. 2(30). S. 47–56, [in Ukrainian].

4. Nosov O.Yu., Chernychko T.V. Normatyvno-pravove rehuliuвання klasteryzatsii v Ukraini. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. 2019. Seriya Ekonomika. Vyp. 1(11). S. 21–27, [in Ukrainian].

5. Pro skhvalennia Kontseptsii Zahalnoderzhavnoi tsilovoi ekonomichnoi prohramy rozvytku promyslovosti na period do 2020 roku: rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 17.08.2013 r. No. 603-r. Zakonodavstvo Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>, [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy rozvytku transkordnonoho spivrobitnytstva na 2016–2020 roky: postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 23.08.2016 r. No. 554. Zakonodavstvo Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-2016-%D0%BF>, [in Ukrainian].

7. Rozvytok transkordonnykh klasteriv: dosvid Yevropeiskoho Soiuzu ta perspektvyv yikh funktsionuvannia u prykordonnykh oblastiakh Zakhidnoho rehionu Ukrainy (naukovo-analitychna zapyska) / Kol. avtoriv za red. d.e.n., Prytuly Kh.M., Demediuk O.P. / NAN Ukrainy. Ін-т rehionalnykh doslidzhen. Lviv, 2020. p.13, [in Ukrainian].

8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini na period do 2020 roku: rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 24.05.2017 r. No. 504-r. Zakonodavstvo Ukrainy: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80> [in Ukrainian].

9. Proekt Natsionalnoi prohramy klasternoho rozvytku do 2027, pidhotovlenyi u robocinii hrupi na platformi Industry 4 Ukraine za uchastiu Ukrainskoi Klasternoi Asotsiatsii (UKA). 2020. URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/166> [in Ukrainian].

10. Rekomendatsii shchodo vprovadzhennia novykh form transkordnonoho spivrobitnytstva, Kol. avtoriv za red. d.e.n., prof. Mikuly N.A., NAN Ukrainy. Ін-т rehionalnykh doslidzhen. Lviv, 2010. S. 150, [in Ukrainian].

## **УДК 330.341:65.011.8**

Полінкевич О.М., д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>  
[o.polinkevych@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.polinkevych@lutsk-ntu.com.ua)

Polinkevych O.M., Doctor of Economic Sciences, Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>  
[o.polinkevych@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.polinkevych@lutsk-ntu.com.ua)

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

В статті досліджено систему управління безпекою підприємств в контексті забезпечення сталого розвитку територій. Критичний аналіз змісту наукових праць дослідників виявив, що проблеми сталого розвитку громад, підвищення рівня соціального добробуту та згортання ділової активності негативно позначаються на реалізації цілей сталого розвитку. В період військового стану в Україні ці процеси поглибилися та посилилися і потребують додаткового вивчення. В роботі визначено, що система управління безпекою є основа для становлення сталого розвитку територій. Така система має бути реалізовано у трьох напрямках – з позиції влади громади, підприємств та громадського сектору. Вибір специфіки розвитку сектору економіки в громаді залежить від стратегії розвитку території та є рушійною силою всіх процесів. Запропоновано формувати систему управління безпекою підприємств на прикладі машинобудівних підприємств. Визначено шість рівнів, реалізація яких сприятиме досягненню цілей. Кожний рівень є взаємопов'язаний із попереднім та доповнює його. Запропоновані інструменти, аспекти та функції забезпечення безпеки машинобудівних підприємств, як інструменти досягнення загальної стратегії безпеки у машинобудуванні регіону.

**Ключові слова:** система управління, машинобудівні підприємства, сталий розвиток, територіальні громади, стратегія безпеки, регіон, індекс безпеки, соціальний добробут.

## **SECURITY MANAGEMENT SYSTEM OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES FOR SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT**

The enterprise management system is complex and requires coordinated approaches to its regulation. Under martial law conditions, security becomes the primary element of management. The aim of the study is to examine the security

management system of machine-building enterprises in the context of ensuring sustainable community development. The article explores the enterprise security management system in the context of ensuring sustainable territorial development. A critical analysis of the content of scientific studies has revealed that challenges related to the sustainable development of communities, the enhancement of social well-being, and the decline in business activity negatively impact the realization of sustainable development goals. During the martial law period in Ukraine, these processes have deepened and intensified, necessitating further investigation. The study establishes that the security management system forms the foundation for achieving sustainable territorial development. Such a system should be implemented in three key dimensions: through the perspectives of community authorities, enterprises, and the public sector. The choice of the economic sector's development within a community depends on the territorial development strategy and serves as a driving force for all processes.

The paper proposes the formation of an enterprise security management system using the example of machine-building enterprises. It is assumed that the machinery sector can contribute to sustainable development and the well-being of the community. Security, under modern conditions, is a priority for the region's and community's strategy. Six levels are identified, the implementation of which will contribute to achieving the goals. Each level is interconnected with and complements the previous one.

**Keywords:** management system, machine-building enterprises, sustainable development, territorial communities, security strategy, region, safety index, social well-being.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Система управління підприємством є складною і потребує злагоджених підходів до її регулювання. В умовах військового стану основним елементом в управлінні виступає безпека. Для України був визначений Індекс безпеки України, який в 2023 році склав 4,89 бали із 10 можливих (*European Business Association, 2024*). Це означає, що перед Україною є широкий спектр завдань щодо яких формується простір покращення рівня безпеки, який формується із внутрішніх та зовнішніх загроз.

Національний інститут стратегічних досліджень провів вивчення рівня впливу загроз на безпеку країни експертним методом, розділивши їх на групи щодо важливості. Найбільше загроз, які впливають на рівень безпеки у 2022-2023 роках є високий рівень дефіциту бюджету, погіршення соціально-економічного становища вразливих верств, зниження добробуту та якості життя, спад та згорання ділової активності,



неможливість ведення бізнесу в окремих регіонах, скорочення промислового виробництва, згорання інвестицій (*Національний інститут стратегічних досліджень, 2023*).

Зважаючи на важливість забезпечення безпеки підприємств в контексті сталого розвитку громад, а також відсутність комплексних досліджень за цими двома аспектами, актуальність таких досліджень зростає та набуває вагомості не лише на регіональному рівні, але й на державному. Підсилює актуальність діючий проєкт «Європейські цінності та впровадження кращих практик розвитку міст і територій у напрямку сталого розвитку» Європейського Союзу Erasmus+ модуль Jean Monnet EVDOC– ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH № 101174676, в рамках якого виконана робота.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання безпеки піднімалося у багатьох наукових доробках вітчизняних та зарубіжних авторів. Одним із таких доробків є розуміння безпеки в умовах воєнного стану. Так, Н. Верхоглядова зазначає, що орієнтиром управління безпекою в умовах воєнного стану є модель виживання, яка передбачає постійний моніторинг всіх параметрів діяльності (*Верхоглядова, 2022*). А. Терент'єва зазначає, що управління безпекою в громаді є комплексним явищем, яке може бути досягнуте через взаємодію всіх учасників процесу – бізнесу, влади, громадського сектору, освіти, вирішуючи соціальні потреби громади за умов дотримання автономії та самодостатності в регіоні (*Терент'єва, 2022*). М. Когут, Р. Содома, В. Романів встановили, що безпеки є однією з функцій діяльності підприємства та частиною стратегічного управління, а керуванням цим процесом ускладнюється через асиметричність та мережеві загрози. Основними методами безпеки підприємства є регулярний аналіз безпеки, інтегрований підхід до безпеки та стратегія протидії загрозам (*Когут, Содома, Романів, 2024*). В. Котляров встановив, що бізнес функціонує в умовах нестабільності, мінливості, агресивного впливу. Дотримання безпеки прямо пов'язане із розвитком підприємства, стратегія діяльності. Стратегія безпеки є реакцією підприємства на зміну середовища, а її реалізація сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності та налагодженню соціальних відносин (Котлярів, 2024). Б. Цимбал акцентує увагу на державі, яка спроможна зміцнити сталий розвиток та забезпечити безпеку. Такі її дії повинні мати підтримку у недержавному секторі – серед громадських організацій та бізнесу. Лише в синергії можна буде досягти безпечних територіальних просторів у громадах (Цимбал, 2024). У праці P.Pontrandolfo, O.Polinkevych, B.Scozzi, O.Kuzmak розглядаються особливості розвитку розумних міст. У статті розглянуто кейси міста Люблін та міст Волині з використанням BESdT методики (Pontrandolfo, Polinkevych, Scozzi, Kuzmak, 2023). Т. Зубко проаналізувала економічну безпеку підприємству XIX століття. Нею зазначено, що підвищити рівень безпеки можна через розвиток продуктивних сил, виконання національних цілей та стійкості політичного режиму. Рівень безпеки у більшості аналізованих підприємств є низький або середній, що потребує розробки дій у напрямі його підвищення. Нею відзначено, що формування стратегії безпеки є ключовим інструментом зростання безпеки суб'єктів підприємництва (Зубко, 2021).

Проте, у досліджуваних працях не розглядалася тема безпеки з позицій досягнення цілей сталого розвитку у громаді. Ця проблематика є недостатньо вивченою та потребує поглиблення результатів дослідження. Особливо безпека висувається на перший план у період військових дій та нестійкого і нестабільного середовища.

**Цілі статті.** Метою дослідження є вивчення системи управління безпекою машинобудівних підприємств в контексті забезпечення сталого розвитку громад.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Задля досягнення цілей сталого розвитку територій варто розробити стратегію формування безпеки підприємств, які працюють в територіальній громаді. Вони формують загальні показники регіону, визначають перспективи його розвитку та забезпечують добробут територіальної громади. Відповідно до цього висувається такі три аспекти забезпечення безпеки підприємств задля сталого розвитку територій:

1. Соціальний аспект управління – це здатність враховувати зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх соціальних умовах під час планування та прийняття управлінських рішень в територіальних громадах.

2. Науково-технічний аспект управління – це врахування та використання досягнень науково-технічного прогресу у впровадженні нових технологій, організації та методів управління, а також у підготовці персоналу підприємства задля формування громад, які спираються на цілі сталого розвитку.

3. Адміністративний аспект управління – це узгодженість організаційних форм і методів управління з вимогами процесів і системи управління, що проявляється у стилі керівництва, рівні автономності підрозділів та ступені делегування відповідальності на підприємстві та у територіальній громаді.

Ці аспекти мають бути покладені в стратегію безпеки підприємств в контексті сталого розвитку територій (рис. 1). Вибір підприємств залежить від стратегії розвитку регіону та його спрямованості. Для прикладу нами визначено, що машинобудування займає значну частку у регіоні та потребує розвитку. Саме цей сектор сприятиме формуванню сталого розвитку як на мікрорівні, так і рівні громади. Загалом є 6 рівнів управління, які доповнюють один одного та формують систему управління. На рисунку є шість рівнів. 1 рівень – це рівень розвитку громади, підприємств та громадського сектору. На ньому розробляється загальні підходи до розвитку територіальної системи на засадах сталого розвитку та добробуту. 2 рівень – це рівень безпеки громади, підприємств та громадського сектору. Він включає формування безпечних просторів, які сприятимуть реалізації цілей сталого розвитку. 3 рівень – це рівень реалізації стратегії безпеки машинобудівних підприємств як основи розвитку бізнесу та індикатору забезпечення цілей сталого розвитку. 4 рівень – це рівень забезпечення стратегії безпеки, який реалізується у три аспекти (соціальний, науково-технічний та адміністративний).

5 рівень – рівень використання інструментів забезпечення безпеки машинобудівних підприємств, який полягає у

економічних, адміністративних, соціальних, психологічних, правових та інформаційних інструментах.

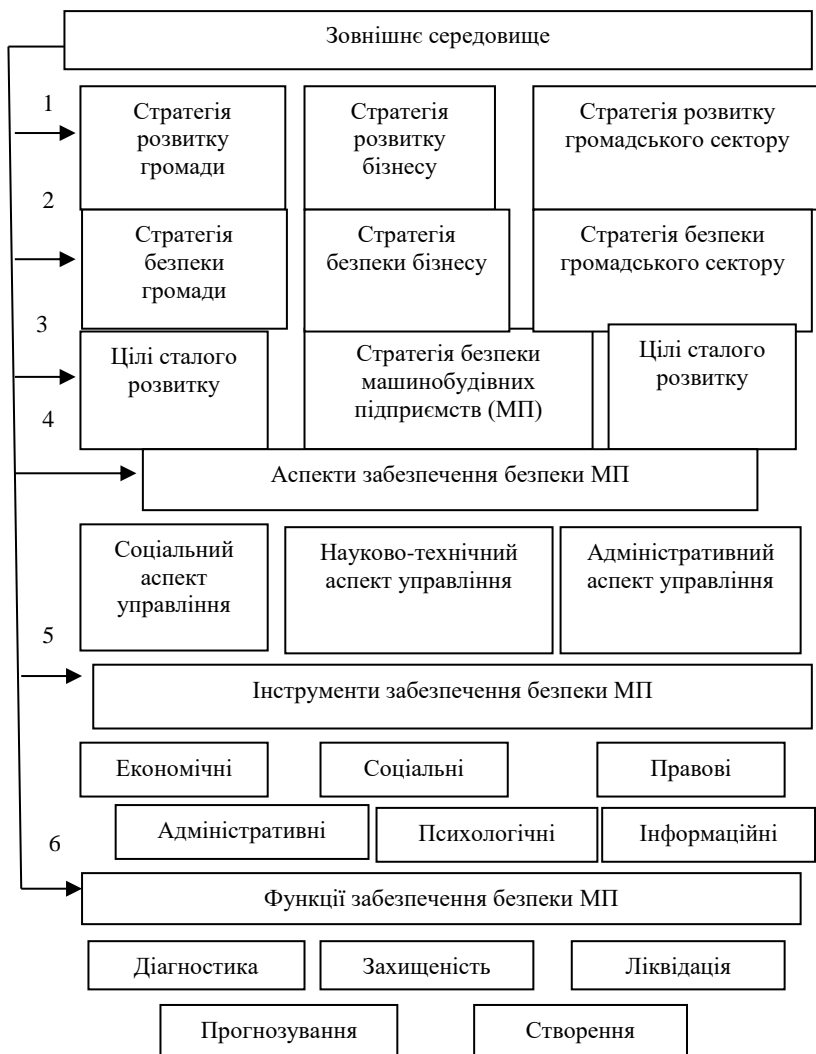


Рис. 1. Система управління безпекою машинобудівних підприємств в контексті сталого розвитку територій

6 рівень – це рівень функціонування забезпечення безпеки машинобудівних підприємств, який полягає у реалізації таких функцій, як діагностика середовища, прогнозування діяльності та запобігання ризиків, захищеність діяльності, створення сприятливого середовища, ліквідація втрата і збитків.

**Висновки.** Таким чином, підсумовуючи вище викладено доцільно зазначити, що в період військового стану значну роль відводиться забезпечення безпеки територій, громад, підприємств. Це можна досягти через сформовану систему управління. Система управління має стосуватися профільного сектору в регіоні, який є найбільш розвинутим та системотворним. Для прикладу припущено, що таким є машинобудівний сектор, який сприятиме сталому розвитку та формуванню добробуту громади. Безпеки в сучасних умовах є пріоритетом стратегії регіону та громади. Реалізація системи управління безпекою підприємств може бути реалізована за 6 рівнями. Кожний рівень реалізується послідовно та містить аспекти, інструменти та функції забезпечення безпеки машинобудівних підприємств. Напрямки подальших досліджень доцільно зосередити на розкритті кожного рівня детальніше та вибудови системи заходів, які б цьому сприяли.

### **Список бібліографічного опису**

- 1.Верхоглядова Н. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>
- 2.Терент'єва А. В. Управління безпекою територіальної громади в умовах кризи. *Публічне урядування*. 2022. № 5 (33). С. 89-94. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-12)
- 3.Когут М., Содома Р., Романів В. Основи управління безпекою в організаціях корпоративного типу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-81>
- 4.Котляров В. Стратегічне управління безпекою організацій. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 1 (103). С. 41-45. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.06>
- 5.Цимбал Б. Правовий механізм публічного управління безпекою особистості в контексті забезпечення сталого розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 87–92. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.87>
- 6.Pontrandolfo P., Polinkevych O., Scozzi B., Kuzmak O. 53SmartCitiesfor the SustainableDevelopmentof LocalCommunities:the Casesof the Volyn Regionand

Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.

the City of Lublin. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2023. Vol. 26, Iss. 3, pp. 53-85. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>

7. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 420 с.

8. European Business Association (2024). Індекс безпеки в Україні. URL: <https://eba.com.ua/indeks-bezpeky-v-ukrayini/>

9. Національний інститут стратегічних досліджень (2023). Аналітична доповідь «Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану». URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>

## References

1. Verkhohliadova, N. (2022). Peculiarities of security management of business activity in the conditions of martial law [Osoblyvosti upravlinnia bezpekoiu pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>. [in Ukrainian]

2. Terent'ieva, A. V. (2022). Management of territorial community security in crisis conditions [Upravlinnia bezpekoiu terytorialnoi hromady v umovakh kryzy]. *Publichne uriaduvannya*, 5 (33), 89-94. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-12). [in Ukrainian].

3. Kohut, M., Sodoma, R., & Romaniv, V. (2024). Basics of security management in corporate-type organizations [Osnovy upravlinnia bezpekoiu v orhanizatsiakh korporativnoho typu]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-81>. [in Ukrainian].

4. Kotliarov, V. (2024). Strategic security management of organizations [Stratehichne upravlinnia bezpekoiu orhanizatsii]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 1 (103), 41-45. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.06>. [in Ukrainian].

5. Tsybmal, B. (2023). The legal mechanism of public management of personal safety in the context of ensuring the sustainable development of Ukraine [Pravovyi mekhanizm publichnoho upravlinnia bezpekoiu osobystosti v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 87-92. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.87>. [in Ukrainian].

6. Pontrandolfo, P., Polinkevych, O., Scozzi, B., & Kuzmak, O. (2023). Smart Cities for the Sustainable Development of Local Communities: the Cases of the Volyn Region and the City of Lublin. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, vol. 26, Iss. 3, 53-85. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>.

7. Zubko, T. L. (2021). *Economic security of the enterprise: challenges of the 21st century [Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: vyklyky KhKhI storichchia]*: monohrafiia. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].

8. European Business Association (2024). Security index in Ukraine [Індекс безпеки в Україні]. Retrieved from <https://eba.com.ua/indeks-bezpeky-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

9. National Institute of Strategic Studies (2023). Analytical report "Actual challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law" [Analitychna dopovid «Aktualni vyklyky ta zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu»]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>. [in Ukrainian].

**УДК 656: 005.932**

Шермолович В.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0009-4362-3076>

[shermolovych@gmail.com](mailto:shermolovych@gmail.com)

Shermolovych V.V., PhD student

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0009-4362-3076>

[shermolovych@gmail.com](mailto:shermolovych@gmail.com)

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЛОГІСТИЧНО-ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ**

В статті досліджено особливості управління бізнес-процесами в логістично-постачальницькій діяльності підприємств. Критичний аналіз змісту наукових праць дослідників виявив, що проблема є актуальною та своєчасною, зважаючи на військовий стан в Україні. В роботі визначено, що управління бізнес-процесами логістично-постачальницької підприємств формує регіональну логістично-постачальницьку систему. Така система сприяє досягненню цілей сталого розвитку громади. Вона має бути реалізована у трьох вимірах – з позиції влади громади, підприємств та структурних підрозділів підприємства. Запропоновано виділяти такі бізнес-процеси логістично-постачальницької діяльності, як замовлень, закупівель, транспортування, зберігання та складування.

**Ключові слова:** управління, підприємства, сталий розвиток, територіальні громади, логістично-постачальницька діяльність, регіон, соціальний добробут.

## **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE LOGISTICS AND SUPPLY ACTIVITIES OF ENTERPRISES REGION**

The modern production system of the region is diverse. One of its key components is the logistics system, which ensures the effective functioning of the overall system. At the core of the region's logistics system lies the logistics and supply activities of enterprises, which represent a critical business process in the operations of entrepreneurial entities. The aim of the study is to examine approaches to managing business processes in the logistics and supply activities of enterprises. The article examines the features of managing business processes in the logistics and supply activities of enterprises. A critical analysis of the content of scientific works by researchers revealed that the issue is relevant and timely, particularly considering the wartime conditions in Ukraine. The study identifies that managing business processes

in logistics and supply activities of enterprises forms a regional logistics and supply system. This system contributes to achieving the sustainable development goals of the community. It should be implemented in three dimensions: from the perspective of community governance, enterprises, and the structural units of enterprises. The article proposes distinguishing specific business processes in logistics and supply activities, such as ordering, procurement, transportation, storage, and warehousing. The key business processes to consider when managing logistics and supply activities are as follows: 1. Order-related business processes. These include operations such as supplier search, reliability analysis, information support, and negotiations with suppliers. 2. Procurement-related business processes. These involve purchasing, customs clearance, risk insurance, packaging, and preparation for loading and unloading operations. 3. Transportation-related business processes. These include loading, internal transfers, and transshipment. 4. Storage and warehousing business processes.

**Keywords:** management, enterprises, sustainable development, territorial communities, logistics and supply activities, region, social welfare.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Сучасна виробнича система регіону є різноманітною. Одне з головних місць в ній займає логістична система, яка забезпечує ефективне функціонування системи. В основі логістичної системи регіону є логістично-постачальницька діяльність підприємств, яка є важливим бізнес-процесом у діяльності суб'єктів підприємництва. Лідуючі позиції серед постачальників та споживачів логістичних послуг займає США. Загалом постачальницько-логістична сфера оцінюється близько 9,9 трлн дол на рік, через що викликає великий інтерес для інвесторів (*Haski, 2023*). Найкращими країнами для постачальницько-логістичної діяльності підприємств є Бахрейн, Сінгапур та Нідерланди. Світовий банк розраховує Індекс ефективності логістики (LPI), згідно якого Україна у 2020 році займала 89 місце (*Довгань, 2020*), у 2021 році 66 місце (*Цимбалістова, Харченко, Черніхова, 2022*), у 2023 році 79 місце (*LPI, 2023*). Це означає, що індекс в Україні проти 2020 року знизився, проте проти 2021 року зріс. Таке зростання свідчить про підвищення ділової активності та поживлення бізнес-клімату.

Зважаючи на важливість постачальницько-логістичної діяльності підприємств та необхідність їх розвитку на рівні регіону, а також відсутність комплексних досліджень за цими



двома аспектами, актуальність таких пошуків зростає та є своєчасною зважаючи на військовий стан в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання постачальницько-збутової діяльності підприємств не залишалося поза увагою дослідників. О. Гірна зазначила, що постачальницька діяльність є важливою частиною управління запасами та загальної бізнес-стратегії. Вона здатна допомогти бізнесу зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств (*Гірна, 2022*). Таким чином, можна припустити, що постачальницько-логістична діяльність визначає конкурентні переваги підприємства. Варто погодитися із дослідником, у праця якого визначено три етапи логістико-постачальницької діяльності: замовлення, закупівлю та транспортування. А. Завербний, В. Рак констатує проблеми із вантажоперевезеннями, через що потрібно оптимізувати бізнес-процеси (*Завербний, Рак, 2023*). Т. Мулик, С. Мудрик, Б. Бешлей встановили, що основними завданнями постачальницької діяльності підприємств є закупівля ресурсів, їх транспортування, перевірка якості та кількості, складування та зберігання (*Мулик, Мудрик, Бешлей, 2024*). А. Шевчук, Д. Васильківський виділили принципи розвитку бізнес-співпраці, серед яких взаємної вигоди, рівності, гнучкості. Ефективна бізнес-співпраця базується на відкритому обміні інформацією щодо ринків, бізнес-процесів, продуктів (*Шевчук, Васильківський, 2020*). О. Цимбалістова, М. Харченко, О. Черніхова визначають логістику як схему ланцюга поставок, який використовують в управлінні, координації та моніторингу ресурсів. Вони зазначають такі види логістико-постачальницької діяльності як приймання та відправлення ресурсів, обслуговування виробництва, зберігання товарів, митне оформлення, перепакування продукції, доставка товарів (*Цимбалістова, Харченко, Черніхова, 2022*).

У працях В. Мальцева, М. Рудого, І. Зелениці, В. Тринчука визначено центри відповідальності у діяльності підприємств, а також бізнес-технології управління логістико-постачальницької діяльністю. Управління через бізнес-процеси є виправданим та ефективним інструментом логістико-постачальницької

діяльності (Полінкевич, Мальцева, Рудой, Зелениця, 2024; Полінкевич, Мальцева, Тринчук, 2023). Проте, у попередніх працях не розглядалася тема управління логістично-постачальницькою діяльністю через бізнес-процеси з позицій досягнення сталого регіонального розвитку. Ця проблематика є потребує додаткового вивчення та уточнення.

**Цілі статті.** Метою дослідження є вивчення підходів до управління бізнес-процесами логістично-постачальницької діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управляти логістично-постачальницькою діяльністю підприємств можна з використанням процесного підходу. Такий підхід обумовлює необхідність формування логістично-постачальницької системи регіону, яка має взаємодіяти та узгоджувати три основних рівні управління – рівень держави в особі органів місцевого самоврядування, рівень бізнес-спільноти в особі підприємств та підприємців територіальних громад та рівень громадян в особі жителів громад. Узгодження інтересів цих трьох груп сприятиме формуванню конкурентоспроможної логістично-постачальницької системи регіону. Основними бізнес-процесами, які варто розглядати при управлінні логістично-постачальницької діяльності є: 1) бізнес-процеси замовлень. Вони містять такі операції, як пошук постачальників, аналіз їх надійності, інформаційна підтримка, проведення переговорів з постачальниками; 2) бізнес-процеси закупівель містять закупівлі, митне оформлення, страхування ризиків, пакування та підготовку до вантажно-розвантажувальних робіт; 3) бізнес-процеси транспортування включають навантаження, внутрішнє переміщення, перевантаження; 4) бізнес-процеси зберігання та складування містять складування товарів та ресурсів, утримання складських приміщень, підтримка належних умов зберігання товарів і ресурсів. Управління цими чотирма бізнес-процесами логістично-постачальницької діяльності підприємств передбачає такі три рівні: 1) рівень узгодження інтересів громади; 2) рівень узгодження інтересів самого підприємства; 3) рівень узгодження інтересів окремих бізнес-процесів та в їх всередині.

Кожний рівень управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств вписується є пов'язаний із регіональною логістично-постачальницькою системою. Остання формується із низки регіональних систем підприємств, які є важливими у регіоні та формують регіональних продукт.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження дозволило визначити, що процесне управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств є ефективним та конкурентоспроможним. Воно узгоджує три рівні інтересів – інтереси громади, самого суб'єкта підприємництва та структурних підрозділі. При цьому варто зважати на чотири види бізнес-процесів, якими слід управляти – замовлень, закупівель, транспортування, зберігання та складування. Напрямки подальших досліджень доцільно зосередити на розкритті кожного рівня детальніше з урахуванням методів та інструментів управління.

### Список бібліографічного опису

- 1.Haski (2023). *Найкраща країна для логістичного бізнесу?* URL: <https://haski.ua/blog/luchshaya-strana-dlya-logistycheskogo-bvznesa>
- 2.Довгань В. Ефективна логістика – основа розвитку транспортної галузі України. *Liga.net*. 2020. URL: <https://blog.liga.net/user/vdovhan/article/37362>
- 3.LPI (2023). URL: <https://lpi.worldbank.org/index.php/international/global>
- 4.Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 14. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7404418>
- 5.Гірна О. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>
- 6.Завербний А.С., Рак В.М. Особливості управління ризиками постачальницької діяльності за умов війни та у пост-воєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 35–40. <https://doi.org/10.32782/infrastructure74-7>
- 7.Мулик Т.О., Мудрик С.О., Бешлей Б.В. Постачальницько-збутова діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71>
- 8.Шевчук А.Л., Васильківський Д.М. Концепція бізнес-співпраці у формуванні логістичних каналів розподілу. *Регіональні аспекти в розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С.5-13. DOI: 10.35774/targpsu2020.25.005
- 9.Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Рудой М.В., Зелениця І.М. Центри відповідальності у формуванні ефективної діяльності підприємств зернопродуктового комплексу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 1. С. 56–61. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11>

10. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Тринчук В.В. Бізнес-технології в управлінні підприємством як основа сталого розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: теорія і практика*. 2023. № 1. С. 35-40. DOI: 10.32702/2306 6814.2023.24.35

## References

1. Haski (2023). The best country for logistics business? [Naikrashcha kraina dlia lohistychnoho biznesu?] Retrieved from <https://haski.ua/blog/luchshaya-stranadlya-logystycheskogo-biznesa>. [in Ukrainian]

2. Dovhan, V. (2020). Effective logistics is the basis of the development of the transport industry of Ukraine [Efektyvna lohistyka – osnova rozvytku transportnoi haluzi Ukrainy]. *Liga.net*. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/vdovhan/article/37362>. [in Ukrainian].

3. LPI (2023). Retrieved from <https://lpi.worldbank.org/index.php/international/global>

4. Tsymbalistova, O. A., Kharchenko, M. V., & Chernikova, O. S. (2022). Improvement of the functioning of logistics enterprises taking into account the effect of the martial law in Ukraine [Udoskonalennia funktsionuvannia lohistychnykh pidpryemstv z urakhuvanniam dii viiskovoho stanu v Ukraini]. *Akademichni vizii*, 14. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7404418>. [in Ukrainian].

5. Hirna, O. (2022). Supply chain: assessment of supplier reliability [Lantsiuh postavok: otsiniuvannia nadiinosti postachalnyka]. *Ekonomi ta suspilstvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>. [in Ukrainian].

6. Zaverbnyi, A.S., & Rak, V.M. (2023). Peculiarities of risk management of supply activities under conditions of war and in the post-war period [Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy postachalnytskoi diialnosti za umov viiny ta u post-voiennyi period]. *Infrastruktura rynku*, vol. 74, 35–40. <https://doi.org/10.32782/infrastruct74-7>. [in Ukrainian].

7. Mulyk, T.O., Mudryk, S.O., & Beshlei, B.V. (2024). Supply and sales activity of distribution enterprises as an object of accounting [Postachalnytskozbutova diialnist dystrybiutorskykh pidpryemstv yak ob'ekt bukhhalterskoho obliku]. *Efektivna ekonomika*, 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71> [in Ukrainian].

8. Shevchuk, A.L., & Vasylkivskiy, D.M. (2020). The concept of business cooperation in the formation of logistics distribution channels [Kontseptsiiia biznes-spivpratsi u formuvanni lohistychnykh kanaliv rozpodilu]. *Rehionalni aspekty v rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, vol. 25, 5-13. DOI: 10.35774/rarrpsu2020.25.005/ [in Ukrainian].

9. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V., Rudoi, M.V., & Zelenytsia, I.M. (2024). Centers of responsibility in the formation of effective activities of enterprises of the grain product complex [Tsentry vidpovidalnosti u formuvanni efektyvnoi diialnosti pidpryemstv zernoproduktovoho kompleksu]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1, 56–61. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11> [in Ukrainian].

10. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V., & Trynchuk, V.V. (2023). Business technologies in enterprise management as the basis of sustainable development of digital society [Biznes-tehnolohii v upravlinni pidpryemstvom yak osnova staloho rozvytku tsyfrovoho suspilstva]. *Investytsii: teoriia i praktyka*, 1, 35-40. <https://doi.org/10.32702/2306 6814.2023.24.35> [in Ukrainian].

**УДК 331.526**

Назарук А.Я., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0006-1150-9971>

[andrii.nazaruk@gmail.com](mailto:andrii.nazaruk@gmail.com)

Nazaruk Andrii, Postgraduate Student

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0006-1150-9971>

[andrii.nazaruk@gmail.com](mailto:andrii.nazaruk@gmail.com)

## **СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ПІВНІЧНО-ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У статті досліджено підходи до стимулювання розвитку сільських територій на основі впровадження європейських стандартів управління та використання інноваційних підходів. Розглянуто роль децентралізації, розвитку малого та середнього бізнесу, а також впровадженні цифрових рішень для підвищення продуктивності аграрного сектору та покращення якості життя сільського населення. Визначено вплив програм технічної допомоги ЄС, які сприяють підвищенню екологічної відповідальності населення та розширенню доступу місцевих громад до фінансових ресурсів. Досліджено стратегії підвищення ефективності регіонального управління, включаючи оптимізацію використання природних ресурсів, розвиток інфраструктури та забезпечення інтеграції місцевих громад у європейські ринки. Визначено основні проблеми сталого розвитку, пов'язані з недостатнім рівнем інвестицій, міграційними процесами тощо. З'ясовано, що сталий розвиток сільських територій можливий за умов координації зусиль місцевих, регіональних та державних органів влади, а також за активної участі громадського суспільства. Доведено необхідність вдосконалення політики регіонального розвитку, орієнтованої на досягнення довгострокових результатів у економічній, соціальній та екологічній сферах.

**Ключові слова:** сільське населення, міграційні процеси, сільські території, євроінтеграція, економічна активність населення.

## **STIMULATING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES OF THE NORTHWESTERN REGION OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

The purpose of the work is to determine effective mechanisms for stimulating the sustainable development of rural areas of the North-Western region of Ukraine, taking into account European integration challenges and opportunities. The study used an interdisciplinary approach that combines the methods of system analysis, statistical evaluation and theoretical elaboration. Official statistical data, reports of local authorities and European support programs were used. An analysis was conducted to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats to the sustainable development of rural areas. The expert survey method was used to clarify the impact of decentralization and innovative initiatives on the development of the region. The logical generalization method was used to develop recommendations for the integration of regional development policy with European standards of sustainable development. The article examines approaches to stimulating the development of rural areas based on the implementation of European management standards and the use of innovative approaches. The role of decentralization, the development of small and medium-sized businesses, as well as the implementation of digital solutions to increase the productivity of the agricultural sector and improve the quality of life of the rural population is examined. The impact of EU technical assistance programs that contribute to increasing the environmental responsibility of the population and expanding access of local communities to financial resources is determined. Strategies for increasing the efficiency of regional management are studied, including optimizing the use of natural resources, developing infrastructure and ensuring the integration of local communities into European markets. The main problems of sustainable development associated with the insufficient level of investment, migration processes, etc. are identified. It is found that sustainable development of rural areas is possible under the conditions of coordination of efforts of local, regional and state authorities, as well as with the active participation of civil society. The need to improve regional development policy, focused on achieving long-term results in the economic, social and environmental spheres, is proven.

**Keywords:** rural population, migration processes, rural areas, European integration, economic activity of the population.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сталий розвиток сільських територій України в даний час є критичним завданням, адже ці території забезпечують значний внесок у національну економіку, формуючи агропромисловий потенціал та зберігаючи природні ресурси країни. В період війни Північно-Західний регіон України, який характеризується значними природними та аграрними перевагами, стикається з низкою проблем, що стримують його розвиток. Зокрема, на це суттєво впливають недосконала інфраструктура, низький рівень

зайнятості та соціальної захищеності населення, обмежений доступ до сучасних технологій і фінансових ресурсів. Наслідком цього є посилення міграційних процесів та зниження інвестиційної привабливості регіону.

Євроінтеграція ж формує нові можливості для розвитку сільських територій, зокрема шляхом впровадження європейських стандартів управління, надання доступу до міжнародних ринків та фінансування. Проте водночас це вимагає докладання значних зусиль для адаптації місцевих громад до змін. Серед головних проблем при цьому варто відзначити недостатній рівень впровадження інноваційних підходів, зокрема цифрових технологій, низька екологічна свідомість та обмежене залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. У свою чергу, відсутність ефективної координації між органами влади, бізнесом і громадськістю перешкоджає інтегрованому підходу до розвитку сільських територій. Тому необхідність розробки та впровадження комплексної стратегії сталого розвитку регіону, що враховуватиме економічні, соціальні та екологічні аспекти, є нагальним завданням для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сільських територій.

Таким чином, наведені проблеми обумовлюють актуальність дослідження ефективних механізмів і моделей стимулювання сталого розвитку, що відповідають сучасним викликам та можливостям євроінтеграції.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання сталого розвитку сільських територій активно досліджуються у сучасній науковій літературі як в Україні, так і за її межами. Зокрема, у дослідженнях М. І. Дзямулича (Дзямулич і Максим'як, 2023; Дзямулич і Максим'як, 2024) та В. В. Подзізея (Подзізей і Шматковська, 2024), акцентується увага на значенні комплексного підходу до управління сільськими територіями з урахуванням соціальних, економічних та екологічних аспектів. В той же час, в роботах О. В. Потьмкіної (Потьомкіна та ін., 2019) та Ю. О. Чалюк (Чалюк, 2020; Чалюк, 2023), висвітлено вплив децентралізації на

ефективність використання ресурсів та розвиток місцевої інфраструктури регіону. Водночас у багатьох дослідженнях наголошується на складнощах адаптації європейських підходів до українських реалій, що обумовлено різницею в інфраструктурному розвитку, рівні фінансування та правовій базі. Зокрема, роботи Т. О. Шматковської (Шматковська та ін., 2024) та Ю. О. Чалюк (Чалюк, 2021) підкреслюють необхідність інституційних змін для забезпечення ефективності програм підтримки. Загалом, наявні напрацювання свідчать про значний потенціал впровадження європейських стандартів у розвиток сільських територій України, але також існує потреба поглиблення досліджень у даному напрямку для визначення методів забезпечення сталого розвитку сільських територій.

**Цілі статті.** Метою роботи є визначення ефективних механізмів стимулювання сталого розвитку сільських територій Північно-Західного регіону України з урахуванням євроінтеграційних викликів та можливостей.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сталий розвиток сільських територій є пріоритетним напрямом сучасної регіональної політики України, особливо у контексті євроінтеграційних процесів нашої держави. При цьому північно-західний регіон України має значний аграрний та природно-ресурсний потенціал, проте його використання стримується рядом проблем, пов'язаних із недостатньо розвинутою інфраструктурою, низьким рівнем соціально-економічного розвитку та слабкою інституційною підтримкою програм сталого розвитку. При цьому потреби майбутньої євроінтеграції створюють нові можливості для сталого розвитку, які потребують відповідних управлінських рішень.

Необхідно зазначити, що сільські території північно-західного регіону характеризуються високим рівнем залежності від аграрного виробництва, що забезпечує значну частку зайнятості населення. Проте продуктивність аграрного сектору залишається відносно низькою через обмежений доступ до сучасних технологій, недостатність фінансування та слабку



інтеграцію у міжнародні ринки (Чалюк, 2021). Зокрема, значна частина сільської інфраструктури перебуває в незадовільному стані, що ускладнює розвиток бізнесу, транспортної логістики та ускладнює доступ населення до соціальних послуг.

Крім того, регіон стикається із проблемою міграції молодого працездатного населення до міст або за кордон, що поглиблює демографічну кризу на селі та знижує соціально-економічний потенціал територій. Важливо також зазначити, що незадовільний рівень екологічної свідомості населення та принципів сталого використання ресурсів спричиняє деградацію ґрунтів, зниження біорізноманіття та втрати природного капіталу сільських територій.

У даний час потенціал євроінтеграційних процесів відкриває нові перспективи для розвитку села. При цьому європейські програми, такі як Horizon Europe, LEADER та Європейський зелений курс, сприяють впровадженню сучасних практик сталого управління ресурсами, фінансуванню інноваційних проєктів та інтеграції сільських громад у глобальні ринки.

Ключовим для регіону є запозичення європейського досвіду у формуванні кластерів малого та середнього бізнесу, орієнтованих на локальну економіку та експорт. Важливим кроком у цьому напрямі є децентралізація, яка дозволила територіальним громадам приймати участь у розподілі фінансових ресурсів та ухваленні рішень щодо реалізації місцевих проєктів розвитку (Дзямучич та ін., 2019). Усе це сприяє підвищенню ефективності використання природних і фінансових ресурсів, розвитку інфраструктури та створенню нових робочих місць.

В даний час інноваційні технології є важливим чинником сталого розвитку. Цифровізація аграрного сектору, зокрема впровадження точного землеробства, моніторингу стану ґрунтів та управління водними ресурсами, сприяє підвищенню продуктивності та екологічної безпеки. Водночас використання цифрових платформ для координації діяльності фермерських

господарств дозволяє оптимізувати витрати та розширити доступ до ринків.

Окрему увагу в даному аспекті слід приділити розвитку «зелених» технологій, зокрема відновлюваної енергетики. При цьому використання сонячної та вітрової енергії не лише сприяє енергетичній незалежності, але й забезпечує створення додаткових робочих місць у більш технологічних секторах економічної діяльності, що важливо для розвитку сільського ринку праці.

Таким чином, можна визначити стратегічні напрями стимулювання сталого розвитку сільських територій, які здатні забезпечити ефективне функціонування економіки регіону:

1. Розвиток інфраструктури, що передбачає модернізацію транспортних мереж, підключення до сучасних комунікаційних систем та забезпечення доступу до якісних соціальних послуг.

2. Інституційна підтримка шляхом формування регіональних фондів розвитку, спрощення процедур доступу до фінансування та стимулювання участі громад у плануванні та реалізації інвестиційних проєктів.

3. Розвиток людського капіталу села через підтримку освітніх програм з акцентом на цифрові навички та сталий розвиток, а також стимулювання молодіжного підприємництва.

4. Підтримка інновацій та екологічних ініціатив шляхом впровадження сучасних технологій у аграрний сектор та розробки програм із захисту природних ресурсів регіону.

**Висновки.** Таким чином, приходимо до висновку, що стимулювання сталого розвитку сільських територій потребує системного підходу, який би враховував економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування територіальних громад. При цьому євроінтеграційні процеси наразі створюють нові можливості для регіонального розвитку, однак реалізація цих можливостей потребує ефективного управління, залучення інвестицій та підтримки інновацій. Тому виконання визначених стратегій здатне забезпечить довгостроковий прогрес сільських територій, що сприятиме їх майбутній інтеграції у європейський простір.

## Список бібліографічного опису

1. Дзямулич М. І., Максим'як С. В. Концептуальні засади формування зайнятості сільського населення України. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 25-30.
2. Дзямулич М. І., Максим'як С. В. Розвиток підприємницьких ініціатив серед сільського населення як фактор економічного зростання в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. №6.
3. Дзямулич М. І., Максим'як С. В. Формування економічної активності сільського населення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №47.
4. Дзямулич М. І., Чиж Н. М., Потьомкіна О. В. Необхідність формування системи недержавного пенсійного страхування в Україні. *Економічний форум*. 2019. №2. С. 229-233.
5. Подзвізій В. В., Шматковська Т. О. Соціально-економічні аспекти структурної трансформації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. №62.
6. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 132-137
7. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка соціально-економічної динаміки. *Підприємництво та інновації*. 2023. №29. С. 45-52.
8. Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 1(45). Том 2. С. 57-69.
9. Чалюк Ю. О. PEST-аналіз причин міграції населення України до країн Євросоюзу. *Інфраструктура ринку*. 2020. №49. С. 61-67.
10. Шматковська Т. О., Гордійчук А. І., Хомяк Н. Л. Концептуальні засади формування інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №3(39). С. 34-41.

## References

1. Dziamulych M. I., & Maksymiak, S. V. (2023). Kontseptualni zasady formuvannya zainiatosti silskogo naseleння Ukrainy [Conceptual principles of the formation of employment of the rural population of Ukraine]. *Galytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic bulletin*. Vol. 84(5). Pp. 25-30 [in Ukrainian].
2. Dziamulych M. I., & Maksymiak, S. V. (2024). Rozvytok pidpriemnytskykh initsiatyv sered silskoho naseleння yak faktor ekonomichnoho zrostannia v Ukraini [Development of entrepreneurial initiatives among the rural population as a factor of economic growth in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. Vol. 47 [in Ukrainian].
3. Dziamulych M. I., & Maksymiak, S. V. (2023). Formuvannia ekonomichnoi aktyvnosti silskogo naseleння v Ukraini [Formation of economic activity of the rural population in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Vol. 47 [in Ukrainian].
4. Dziamulych, M. I., & Chyzh, N. M. (2020). Osoblyvosti funktsionuvannia systemy nederzhavnykh strakhovykh pensiinykh fondiv v Ukraini [The main features

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

of the functioning of the non-state insurance pension funds in Ukraine]. *Ekonomichnyi Forum – Economic Forum*. Vol. 1. Pp. 135–140. [in Ukrainian].

5.Podzizei, V. V., & Shmatkovska, T. O. (2024). Sotsialno-ekonomichni aspekty strukturnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy [Socio-economic aspects of the structural transformation of the economy of Ukraine]. *Ekonomikata suspilstvo – Economy and Society*, (62). [in Ukrainian].

6.Potiomkina, O. V., Dziamulych, M.I., Shubala, I. V. (2019). Stymuliuvannya pratsi iak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti vykoryctannia personalu [Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use]. *Ekonomichnyi Forum – Economic Forum*. Vol. 1. Pp. 132–137. [in Ukrainian]

7.Chaliuk, Yu. O. (2023) Indeksna otsinka sotsialno-ekonomichnoi dynamiky [Index assessment of socio-economic dynamics]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*. Vol. 29. Pp. 45–52. [in Ukrainian].

8.Chaliuk, Yu. O. (2021) Serednii klas u hlobalnomu vymiri [The middle class in the global dimension]. *Internauka. Serii: "Ekonomichni nauky" – "Interscience". Series: "Economic Sciences"*. Vol. 1(45). Part 2. Pp. 57–69 [in Ukrainian]

9.Chaliuk, Yu. O. (2020) PEST-analiz prychny mihratsii naseleennia Ukrainy do krain Yevrosoiuzu [PEST-analysis of the reasons for migration of the population of Ukraine to the European Union]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Vol. 49. Pp. 61–67. [in Ukrainian].

10. Shmatkovska, T. O., Gordiichuk, A. I., Khomiuk, N. L. (2024). Kontseptualni zasady formuvannia inkluzyvnoho rynku pratsi v Ukraini [Conceptual principles of the formation of the inclusive labor market in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskogo Natsionalnogo Universytetu imeni Lesyi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. Vol. 3(39). Pp. 34–41. [in Ukrainian].

## **УДК 658.512.4**

Мосійчук І.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0006-0096-3861>

[aspirant\\_mosijchuka@lntu.edu.ua](mailto:aspirant_mosijchuka@lntu.edu.ua)

Mosiichuk I.V., PhD student

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0006-0096-3861>

[aspirant\\_mosijchuka@lntu.edu.ua](mailto:aspirant_mosijchuka@lntu.edu.ua)

## **ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В статті досліджено регіональний розвиток будівельних підприємств на прикладі Волинської області. Було проаналізовано наукові праці дослідників, у яких констатовано важливість будівництва у розбудові економіки. Крім того оцінювання розвитку будівельних підприємств оцінюється за інтегральним коефіцієнтом та методами стратегічного аналізу. В роботі визначено, що цифровізація в сучасних умовах має значне значення для дослідження показників розвитку. Встановлено, що основні інструменти стимулювання розвитку будівельних підприємств мають бути згруповано за чотирма рівнями: стратегічний, економічний, цифровий та соціально-психологічний.

**Ключові слова:** управління, будівельні підприємства, регіональний розвиток, цифровізація, інструменти стимулювання.

## **TOOLS FOR PROMOTING REGIONAL DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES**

Construction is a rapidly evolving field, particularly during the period of martial law in Ukraine. The modern regional system is diverse and encompasses strategic sectors that define its uniqueness. Given the importance of rebuilding Ukraine's economy after the war, ensuring sustainable territorial development, and the lack of comprehensive research in this area, the relevance of such efforts is timely and requires the development of tools to stimulate regional construction development. The aim of the study is to explore the tools for stimulating the regional development of construction enterprises. The article examines the regional development of construction enterprises using the Volyn region as a case study. Scientific works of researchers highlighting the importance of construction in economic development were analyzed. Additionally, the development of construction enterprises is assessed

using an integral coefficient and strategic analysis methods. The study emphasizes that digitalization plays a significant role in analyzing development indicators under current conditions. It has been established that the main tools for stimulating the development of construction enterprises should be grouped into four levels: strategic, economic, digital, and socio-psychological. Overall, in 2023, the profitability of construction enterprises increased, which is a positive development. Construction serves as a vital tool for rebuilding the country's economy after destruction. Strategic tools include development strategies aligned with sustainable development goals, SWOT analysis, and PEST analysis. Digital tools for stimulation encompass building modeling methods, network technologies, algorithms, robotics, data storage in cloud environments, and data protection mechanisms. Economic stimulation tools are divided into financial, operational, human, managerial indicators, and risk resilience metrics. Socio-psychological stimulation tools are based on a scoring evaluation of satisfaction levels with the organizational climate and interaction conditions across all levels.

**Keywords:** management, construction enterprises, regional development, digitalization, stimulation tools.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Будівництво є сферою діяльності, яка стрімко розвивається, особливо у період військового стану в Україні. Сучасна система регіону є різноманітною і включає стратегічні сфери діяльності, які визначають її унікальність. Промисловість Волині займає 15,4 % ВДВ регіону, а сільське господарство близько 20 % (*Стратегія, 2020*).

Економічний потенціал Волинської області визначають такі види економічної діяльності, як харчова, машинобудівна, деревообробна та виробництво паперу, виробництво гумових та пластмасових виробів, виробництво меблів, металургійне виробництво, текстильне виробництво та виробництво одягу, добувної і хімічної промисловості. (*Стратегія, 2020*). В Україні на будівництво у 2021 році припадало 3,2 %, а у 2022 році 1,5 % (*Структура, 2022*). Це означає, що частка будівництва в валовій доданій вартості в Україні в 2022 році проти 2021 року знизилася. Проте вона є низькою проти частки промисловості та сільського господарства.

Зважаючи на важливість відбудови економіки України після війни та необхідність забезпечення сталого розвитку території, а також відсутність комплексних досліджень у цьому

напрямі, актуальність таких пошуків є своєчасною та потребує розробки інструментів стимулювання регіонального розвитку будівництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання стимулювання регіонального розвитку будівництва не залишалося поза увагою дослідників. К. Мамонов, В. Величко, Є. Грицько визначили особливості функціонування будівельних підприємств. Вони зазначили, що індикатором розвитку держави є будівельна сфера. Аналіз будівельних підприємств дозволив зробити висновки, що в них спостерігається турбулентність, зниження фінансової автономії та зростання власного капіталу (Мамонов, Величко, Грицько, 2020). Ю. Фісун, І. Арбора зазначили, що будівельні підприємства використовують маркетингові інструменти не у повному обсязі. Використання цього інструменту є бажаним для просування будівельної продукції (Фісун, Арбора, 2020). Л. Левківська, Т. Швець, М. Плотнікова описали стратегію розвитку будівельних підприємств.

Війна та пандемія негативно позначилися на діяльності будівельних підприємств. Будівельна інфраструктура є знищеною на деокупованих територіях, відбулося скорочення інвестицій (Левківська, Швець, Плотнікова, 2024). К. Мамонов, Є. Грицьков запропонували систему оцінювання розвитку будівельних підприємств. Зокрема, інтегральний показник розвитку містить відношення суми грошових коштів отриманих до вкладених. Скоригованих на коефіцієнт особливостей функціонування будівельних підприємств. На підставі аналізу цього показника до низки будівельних підприємств ними зроблено висновок, що рівень розвитку будівельних підприємств є низьким та потребує розробки інструментарію щодо його підвищення (Мамонов, Грицьков, 2020). М. Корінь, Я. Запруднов, С. Зибін відзначили той факт, що будівництво значно відстає від світових трендів цифровізації, перебувають у складному фінансово-економічному становищі. Потрібна розробка інструментарію управління будівельними підприємствами через перехід до Будівництва 4.0 та 5.0 (3D-друк, інтернет речей,

віртуальна реальність, Big Data, BIM, AI, AR/VR, Robotics, Cloud Computing, Blockchain). Такі проекти скоротять витрати в будівництві на 5–10 %, а експлуатаційні витрати на 10–20 % (Корінь, Запруднов, Зибін, 2022). С. Зайчук, М. Дружинін, О. Хоменко звертають увагу на трансформацію у будівництві без змін у бізнес-моделях. Причому вони відзначають необхідність розробки цифрової стратегії, охоплюючи управління, координацію та моніторинг. Бізнес-процеси є основою змін та формують цінність будівельних підприємств (Зайчук, Дружинін, Хоменко, 2024). У працях В. Мальцева, М. Рудого, І. Зелениці, В. Тринчука визначено центри відповідальності у діяльності підприємств, а також бізнес-технології управління. Управління через бізнес-процеси є виправданим та ефективним інструментом діяльності (Полінкевич, Мальцева, Рудой, Зелениця, 2024; Полінкевич, Мальцева, Тринчук, 2023). Проте, у попередніх працях не розглядалася тема формування інструментів регіонального розвитку будівельних підприємств з позиції комплексного підходу. Ця проблематика потребує додаткового вивчення та уточнення.

**Цілі статті.** Метою дослідження є вивчення інструментарію стимулювання регіонального розвитку будівельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У Волинській області в січні-грудні 2024 року загальна площа житлових будівель, яка здана в експлуатацію зросла на 175 % проти аналогічного періоду 2023 року. Рентабельність операційної діяльності у будівництві Волинської області у 2023 року склала 4,7 %, а рентабельності підприємства 2,8 %. У 2022 році цей показник був 3,0 % та -1 % відповідно (ГОВВО). Загалом у 2023 році рентабельність будівельних підприємств підвищилися, що є позитивним явищем. Будівництво є важливим інструментом, за допомогою якого можна буде відновити економіки країни після руйнувань. Інструменти стимулювання регіонального розвитку будівельних підприємств передбачають такі рівні: 1) стратегічні; 2) цифрові; 3) економічні; 4) соціально-психологічні. До



стратегічних інструментів відносимо стратегії розвитку за цілями сталого розвитку, SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Цифрові інструменти стимулювання є методи моделювання будівель, мережеві технології, алгоритми, роботизація робіт, зберігання даних у хмарних середовищах, формування захисту даних. Економічні інструменти стимулювання поділяються на фінансові, операційні, людські, управлінські показники та показники стійкості до ризиків. Соціально-психологічні інструменти стимулювання формуються з бальної оцінки рівня задоволення кліматом та умовами взаємодії між всіма рівнями.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження дозволило визначити, що регіональний розвиток будівельних підприємств повинен відбуватися за трьома рівнями: стратегічному, економічному, цифровому та соціально-психологічному. Напрямки подальших досліджень доцільно зосередити на розкритті кожного рівня детальніше з урахуванням методів та інструментів управління в них.

### **Список бібліографічного опису**

1. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року. URL: <https://volynrada.gov.ua/session/29/16-0>
2. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності (у фактичних цінах, %). URL: <https://data.gov.ua/dataset/80469628-7630-4c3e-b010-7f564dc88b31/resource/374667cb-6be0-4ad4-902d-d7001973499b>
3. Мамонов К.А., Величко В.А., Грицьков Є.В. Особливості функціонування будівельних підприємств: стан, напрями трансформації, проблемні аспекти. *БізнесІнформ*. 2020. № 4. С. 385–391. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-385-391>
4. Фісун Ю.В., Арбора І.В. Використання маркетингових інструментів у роздрібній торгівлі будівельними товарами. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.26>
5. Левківська Л.М., Швец Т.В., Плотнікова М.Ф. Стратегія розвитку підприємництва будівельної галузі. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 29–36. <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-5>
6. Мамонов К.А., Грицьков Є.В. Оцінка розвитку будівельних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 44. С. 30–34. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-44-3>

7. Корінь М.В., Запруднов Я. В., Зибін С.В. Розвиток потенціалу підприємств будівельної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 83. С. 35–39. <https://doi.org/10.32782/bses.83-6>

8. Зайчук С. В., Дружинін М. А., Хоменко О. М. Економічні та функціонально-операційні імперативи формування господарського портфеля підприємства-девелопера в будівництві. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 57. С. 130–138. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.130-138>

9. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Рудой М.В., Зелениця І.М. Центри відповідальності у формуванні ефективної діяльності підприємств зернопродуктового комплексу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 1. С. 56–61. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11>

10. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Тринчук В.В. Бізнес-технології в управлінні підприємством як основа сталого розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: теорія і практика*. 2023. № 1. С. 35–40. <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.35>

11. Головне управління статистики у Волинській області. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/>

## References

1. Development strategy of the Volyn region for the period until 2027 [Stratehiia rozvytku Volynskoi oblasti na period do 2027 roku]. Retrieved from <https://volynrada.gov.ua/session/29/16-0>. [in Ukrainian].

2. Structure of gross added value by types of economic activity (in actual prices, %) [Struktura valovoi dodanoi vartosti za vydamy ekonomichnoi diialnosti (u faktychnykh tsinakh, %)]. Retrieved from <https://data.gov.ua/dataset/80469628-7630-4c3e-b010-7f564dc88b31/resource/374667cb-6be0-4ad4-902d-d7001973499b> [in Ukrainian].

3. Mamonov, K.A., Velychko, V.A., & Hrytskov, Ye.V. (2020). Features of the functioning of construction enterprises: state, directions of transformation, problematic aspects [Osoblyvosti funktsionuvannya budivelnykh pidpriemstv: stan, napriamy transformatsii, problemni aspekty]. *BiznesInform*, 4, 385–391. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-385-391>. [in Ukrainian].

4. Fisun, Yu.V., & Arbora, I.V. (2020). Use of marketing tools in retail trade of construction goods [Vykorystannya marketynhovykh instrumentiv u rozdrubnii torhivli budivelnymy tovaramy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 11-2. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.26>. [in Ukrainian].

5. Levkivska, L.M., Shvets, T.V., & Plotnikova, M.F. (2024). Strategy for the development of entrepreneurship in the construction industry [Stratehiia rozvytku pidpriemnytstva budivelnoi haluzi]. *Infrastruktura rynku*, vol. 79, 29–36. <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-5>. [in Ukrainian].

6. Mamonov, K.A., & Hrytskov, Ye.V. (2020). Evaluation of the development of construction enterprises [Otsinka rozvytku budivelnykh pidpriemstv]. *Naukovyi*

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

*visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 44, 30–34. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-44-3>. [in Ukrainian].

7. Korin, M.V., Zaprudnov, Ya. V., & Zybin, S.V. (2023). Development of the potential of enterprises in the construction industry [Rozvytok potentsialu pidpriemstv budivelnoi haluzi]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 83, 35–39. <https://doi.org/10.32782/bses.83-6>. [in Ukrainian].

8. Zaichuk, S. V., Druzhynin, M. A., & Khomenko, O. M. (2024). Economic and functional and operational imperatives of the formation of the economic portfolio of the enterprise-developer in construction [Ekonomichni ta funktsionalno-operatsiini imperatyvy formuvannia hospodarskoho portfelia pidpriemstva-developera v budivnytstvi]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 57, 130–138. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.130-138>. [in Ukrainian].

9. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V., Rudoi, M.V., & Zelenytsia, I.M. (2024). Centers of responsibility in the formation of effective activities of enterprises of the grain product complex [Tsentry vidpovidalnosti u formuvanni efektyvnoi diialnosti pidpriemstv zernoproduktovoho kompleksu]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1, 56–61. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11>. [in Ukrainian].

10. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V., & Trynchuk, V.V. (2023). Business technologies in enterprise management as the basis of sustainable development of digital society [Biznes-tekhnologii v upravlinni pidpriemstvom yak osnova staloho rozvytku tsyfrovoho suspilstva]. *Investytsii: teoriia i praktyka*, 1, 35-40. <https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.35>. [in Ukrainian].

11. Main Department of Statistics in the Volyn region [*Holovne upravlinnia statystyky u Volynskii oblasti*]. Retrieved from <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВНП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

## **УДК 338.4**

Тлущкевич Н.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>

[n\\_tluchkevych@ukr.net](mailto:n_tluchkevych@ukr.net)

Nataliia Tluchkevych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>

[n\\_tluchkevych@ukr.net](mailto:n_tluchkevych@ukr.net)

## **АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КІЛЬКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ГАЗУ ТА РОЗПОДІЛЕННЯ ГАЗОПОДІБНОГО ПАЛИВА**

Стаття присвячена аналізу кількості діючих підприємств з виробництва газу та розподілення газоподібного палива. Проведено оцінку динаміки і структури кількості діючих підприємств з виробництва газу та розподілення газоподібного палива в Україні та Волинській області.

**Ключові слова:** переробна промисловість, діяльність з виробництва газу, діяльність з розподілення газоподібного палива, Волинська область.

## **ANALYTICAL STUDY OF THE NUMBER OF GAS PRODUCTION AND GAS FUEL DISTRIBUTION ENTERPRISES**

The article is devoted to the analysis of the number of gas production enterprises and the distribution of gaseous fuel through local (local) pipelines. The purpose of the article is to assess the number of gas production and gas fuel distribution enterprises in Ukraine as a whole and the Volyn region. In Ukraine, the activity of gas production and distribution of gaseous fuel through local (local) pipelines is one of the important branches of the economy, as it provides the population and business entities with gas. However, it suffered negative consequences during the war. In Ukraine, few economic entities are engaged in the production of gas and the distribution of gaseous fuel through local (local) pipelines. In general, the number of enterprises for the production and distribution of gaseous fuel through local (local) pipelines in Ukraine decreased in 2022 and increased in 2023 by 362 units. The share of enterprises engaged in gas production and distribution of gaseous fuel through local (local) pipelines is 10.4-11.46% in Ukraine, 1.2-1.8% in the Volyn region. The main share in the structure of the number of enterprises from the studied industry, 74-75%, is occupied by enterprises engaged in gas trade and 20-22% by enterprises engaged in the distribution of gaseous fuel through local (local) pipelines.

During 2021-2023, the number of enterprises distributing gaseous fuel through local (local) pipelines decreased from 84 in 2021 to 81 in 2023, and in the Volyn region their number did not increase - 1 enterprise is a large joint-stock company. In 2023, the number of large enterprises engaged in gas distribution and trade increased. At the same time, there are no large gas production enterprises in Ukraine. The main share among large enterprises is occupied by gas distribution enterprises (50-75%, their share decreased in 2023) and gas trade - 25-50% (50-75%, their share increased in 2023). In Ukraine, in 2023, there will be 3 units of large gas distribution enterprises, 3 units of gas trade.

**Key words:** processing industry, gas production activity, gaseous fuel distribution activity, Volyn region.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В Україні діяльність з виробництва газу та розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи є однією з важливих галузей економіки, так як забезпечує населення та суб'єктів господарювання газом. Проте, в період воєнного стану, окупації частини територій України та їх руйнування зазнала негативних наслідків.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання оцінки та аналітичних досліджень діяльності газорозподільних підприємств розглядали у своїх працях Данилюк М.О., Савко О.Я. (Данилюк і Савко, 2014), Груб'як С.В. (Груб'як, 2018), Савчин І.З. (Савчин, 2016), Павлов К.В., Павлова О.М., Коротя М.І. (Павлов та інші, 2020), Максимчук М.В. (Максимчук, 2019) та інші.

**Цілі статті.** Метою статті є проведення оцінки кількості підприємств з виробництва газу та розподілення газоподібного палива в Україні загалом та Волинській області.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Діяльність з виробництва газу та розподілення газоподібного палива відноситься до переробної промисловості КВЕД Д (35) «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» 35.2 «Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» [6]. До виробництва газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи відносяться такі види діяльності за КВЕД: 35.21 «Виробництво газу»; 35.22 «Розподілення

газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи»; 35.23 «Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи» [6].

В Україні виробництвом газу та розподілом газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи займається мало економічних суб'єктів (таблиця 1). В цілому по КВЕД 35 кількість підприємств зменшилася у 2022 році на 637 од., (по Волинській області на 2 од.) та збільшилася у 2023 році на 362 од., (по Волинській області дані не оновлені). Частка підприємств, що займаються виробництвом газу і його розподілом становить по Україні 10,4–11,46% (по Волинській області – 1,2–1,8%). Фактично їх кількість у 2023 році збільшилася на 74 од.

Таблиця 1.

Кількість діючих підприємств за КВЕД 35.2 «Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» у 2021-2023 роках

Вид діяльності	2021		2022		2023		Відхилення, од.	
	од.	%	од.	%	од.	%	2022/2021	2023/2022
КВЕД 35 (Д) Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	3766	100	3129	100	3491	100	-637	362
Волинська область	55	1,46	53	1,69	*	*	-2	-53
КВЕД 35.2 Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	415	11,02	326	10,42	400	11,46	-89	74
Волинська область	5	1,20	6	1,84	*	*	1	-6
КВЕД 35.21 Виробництво газу	11	2,65	9	2,76	16	4,00	-2	7
КВЕД 35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	84	20,24	73	22,39	81	20,25	-11	8
КВЕД 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	309	74,46	236	72,39	303	75,75	-73	67

\* - відсутні дані за 2023 рік

Примітка: побудовано за даними [6-8].

В розрізі видів діяльності за КВЕД 35.2 «Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні)

трубопроводи» кількість підприємств становить: КВЕД 35.21 – 2021 рік – 11 од, 2,65%; 2022 рік – 9 од., 2,76%, 2023 рік – 16 од., 4%.; КВЕД 35.22 – 2021 рік – 84 од, 20,24%; 2022 рік – 73 од., 22,39%, 2023 рік – 81 од. 20,25%.; КВЕД 35.23 – 2021 рік – 309 од, 74,46%; 2022 рік – 236 од., 72,39%, 2023 рік – 303 од. 75,75%.

У 2023 році кількість підприємств збільшилася. В розрізі виду діяльності КВЕД 35.22 «Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи», кількість підприємств зменшилася у 2022 році на 11 од. та збільшилася у 2023 році на 8 од. У 2023 році за КВЕД 35 збільшилася кількість саме великих підприємств – на 2 од. і становить 59 од., за КВЕД 35.22 збільшилася з 4 од. 2021 року до 6 од. (таблиця 2). При цьому, в Україні не має великих підприємств з виробництва газу.

Таблиця 2.

Кількість діючих великих підприємств за КВЕД 35.2  
«Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» у 2021-2023 роках

Вид діяльності	2021		2022		2023		Відхилення, од.	
	од.	%	од.	%	од.	%	2022/2021	2023/2022
Усього КВЕД Д (35)	63	100	57	100	59	100	-6	2
КВЕД 35.2	4	6,35	3	5,26	6	10,17	-1	3
КВЕД 35.21 Виробництво газу	-	-	-	-	-	-	-	-
КВЕД 35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	3	75,00	2	66,67	3	50,00	-1	1
КВЕД 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	1	25,00	1	33,33	3	50,00	0	2

Примітка: побудовано за даними [6-8].

Основну частку серед великих підприємств займають підприємства за КВЕД 35.22 «Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» – 50-75% та КВЕД 35.23 «Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи» – 25–50%. В Україні у 2023 році великих підприємств за КВЕД 35.22

лише 3 од., за КВЕД 35.23 – 3 од.

В Україні протягом 2021-2023 років кількість підприємств за КВЕД 35.22 «Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» зменшилася з 84 у 2021 році до 81 у 2023 році (на 3 одиниці), і по Волинській області їх кількість не збільшилася – 1 підприємство – це Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Волиньгаз» (велике підприємство) (таблиця 3).

Таблиця 3.

Кількість підприємств за КВЕД 35.22 «Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» у 2021-2023 роках

Регіон	2021		2022		2023		Відхилення, од.	
	од.	%	од.	%	од.	%	2022/ 2021	2023/ 2022
Усього	84	100	73	100	81	100	-11	8
Волинська область	1	1,19	1	1,37	1	1,23	-	-

Примітка: побудовано за даними [6-8].

**Висновки.** Дослідження оцінки кількості підприємств з виробництва газу та розподілення газоподібного палива в Україні загалом та Волинській області свідчить про зменшення економічних суб'єктів у 2022 році та їх збільшення у 2023 році. У 2023 році спостерігається тенденція до зростання кількості саме великих підприємств з виробництва та розподілу газу. Основну частку займають підприємства, що здійснюють торгівлю газом через місцеві (локальні) трубопроводи – 74-75%.

### Список бібліографічного опису

1. Данилюк М.О., Савко О.Я. Аналіз результатів діяльності газорозподільних підприємств та їх вплив на формування фінансової стратегії. *Нафтогазова галузь України*. 2014. № 4. С. 16-18.
2. Груб'як С.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності газотранспортних підприємств. *Економіка і суспільство*. Випуск 18. 2018. С. 340-344.
3. Савчин І.З. Аналіз та оцінка економічної стійкості підприємств нафтогазової галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 7, частина 3. 2016. С. 54-58.
4. Павлов К.В., Павлова О.М., Коротя М.І. Регулювання діяльності регіональних газорозподільних підприємств України : монографія. Луцьк: «Волиньполіграф», 2020. 256 с.



5. Максимчук М.В. Особливості організаційно-економічного регулювання діяльності газорозподільних підприємств в Україні на регіональному рівні. *Український журнал прикладної економіки*. Том 4. № 4. 2019. С. 346-352.

6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

7. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2023) URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/Kp\\_kved\\_10\\_21.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx)

8. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2022) URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg\\_ved\\_15-20.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg_ved_15-20.xlsx).

### References

1. Danyiuk, M.O. & Savko, O.Ia. (2014). Analiz rezultativ diialnosti hazorozpodilnykh pidpriemstv ta yikh vplyv na formuvannya finansovoi stratehii [Analysis of the results of gas distribution enterprises and their influence on the formation of financial strategy]. *Naftohazova haluz Ukrainy-Oil and gas industry of Ukraine*, 4, 16-18. [in Ukrainian].

2. Hrubciak, S.V. (2018). Doslidzhennia shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti hazotransportnykh pidpriemstv [Research on ways to improve the efficiency of gas transportation enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo-Economy and society*, Vol. 18, 340-344. [in Ukrainian].

3. Savchyn, I.Z. (2016). Analiz ta otsinka ekonomichnoi stiikosti pidpriemstv naftohazovoi haluzi [Analysis and assessment of the economic sustainability of oil and gas enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu-Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, Vol. 7 (3), 54-58. [in Ukrainian].

4. Pavlov, K.V. & Pavlova, O.M. & Korotia, M.I. (2020). Rehuliuвання diialnosti rehionalnykh hazorozpodilnykh pidpriemstv Ukrainy [Regulation of regional gas distribution enterprises of Ukraine]: monohrafiia-monograph. Lutsk: "Volynpolihraf", 256 p. [in Ukrainian].

5. Maksymchuk, M.V. (2019). Osoblyvosti orhanizatsiino-ekonomichnoho rehuliuвання diialnosti hazorozpodilnykh pidpriemstv v Ukraini na rehionalnomu rivni [Peculiarities of organizational and economic regulation of gas distribution enterprises in Ukraine at the regional level]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky-Ukrainian Journal of Applied Economics*, Vol. 4 (4), 46-352. [in Ukrainian].

6. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].

7. Kilkist diiuchykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010-2023) [The number of operating enterprises by type of economic activity with a division into large, medium, small and micro enterprises (2010-2023)]. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/Kp\\_kved\\_10\\_21.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx) [in Ukrainian].

8. Kilkist diiuchykh subiektiv hospodariuvannya za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv (2014–2022) [Number of active business entities by types of economic activity by region (2014–2022)]. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg\\_ved\\_15-20.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg_ved_15-20.xlsx). [in Ukrainian].

## **УДК 005.1:004.08**

Кравчук І.М., доктор філософії  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-8291-3943>  
[iryana.salivonchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:iryana.salivonchuk@lutsk-ntu.com.ua)

Kravchuk I., Doctor of Philosophy  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-8291-3943>  
[iryana.salivonchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:iryana.salivonchuk@lutsk-ntu.com.ua)

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ: АДАПТАЦІЯ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

**Анотація:** У сучасному світі бізнесу цифровізація стала не лише трендом, але й необхідністю для виживання та розвитку підприємств. Ця анотація розглядає ключові аспекти адаптації бізнесу до нових цифрових реалій, акцентуючи увагу на важливості технологій, інновацій та зміни в управлінських підходах. Перш за все, цифровізація вплинула на всі сфери бізнесу – від виробництва до маркетингу. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації процесів дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Наприклад, аналітика даних допомагає краще розуміти потреби споживачів і адаптувати продукти відповідно до їхніх запитів. Другим важливим аспектом є зміна в управлінських структурах. Традиційні ієрархічні моделі поступаються місцем більш гнучким і адаптивним організаційним формам. Команди стають крос-функціональними, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації. Це вимагає від керівників нових навичок у сфері управління змінами, комунікації та мотивації працівників. Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами. Соціальні медіа, онлайн-платформи та мобільні додатки стали основними каналами комунікації. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й підтримувати лояльність існуючих. Важливим є також питання кібербезпеки, оскільки зростання обсягу даних потребує надійного захисту інформації. Не менш важливим є аспект сталого розвитку. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічну відповідальність брендів. Бізнеси, які впроваджують екологічно чисті технології та практики, отримують конкурентну перевагу на ринку. Загалом, адаптація до цифровізації є складним, але необхідним процесом для сучасних підприємств. Успішні компанії не лише використовують новітні технології, але й активно змінюють свої управлінські підходи, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. У цій статті буде розглянуто детальніше, як

саме компанії можуть ефективно впроваджувати ці зміни та які практичні кроки слід вжити для успішної цифровізації бізнес-процесів.

**Ключові слова:** цифровізація, цифрова трансформація, інновації в управлінні, стратегічне управління.

## **CURRENT BUSINESS MANAGEMENT TRENDS: ADAPTATION TO DIGITALIZATION**

**Abstract:** In the modern world of business, digitalization has become not only a trend, but also a necessity for the survival and development of enterprises. This abstract examines key aspects of business adaptation to new digital realities, emphasizing the importance of technology, innovation and changes in management approaches. First of all, digitalization has affected all areas of business, from production to marketing. Using big data (Big Data), artificial intelligence (AI) and process automation allows enterprises to make more informed decisions, reduce costs and increase efficiency. For example, data analytics helps to better understand the needs of consumers and adapt products according to their requests. The second important aspect is the change in management structures. Traditional hierarchical models are giving way to more flexible and adaptive organizational forms. Teams become cross-functional, allowing for faster response to market changes and innovation. This requires managers to develop new skills in change management, communication and employee motivation. In addition, digitalization opens up new opportunities for interaction with customers. Social media, online platforms and mobile applications have become the main channels of communication. This allows not only to attract new customers, but also to maintain the loyalty of existing ones. The issue of cyber security is also important, since the growth of the volume of data requires reliable protection of information. The aspect of sustainable development is equally important. Modern consumers are increasingly paying attention to the environmental responsibility of brands. Businesses that implement environmentally friendly technologies and practices gain a competitive advantage in the market. In general, adaptation to digitalization is a complex but necessary process for modern enterprises. Successful companies not only use the latest technologies, but also actively change their management approaches to remain competitive in a rapidly changing business environment. This article will take a closer look at exactly how companies can effectively implement these changes and what practical steps should be taken to successfully digitize business processes.

**Keywords:** digitization, digital transformation, innovation in management, strategic management.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.**

Сучасний бізнес-середовище переживає значні зміни під впливом цифровізації, що вимагає від компаній адаптації до нових умов. Цифровізація охоплює не лише технологічні

інновації, але й зміни в управлінських процесах, культурі організацій та взаємодії з клієнтами. Основною проблемою є недостатня готовність підприємств до впровадження цифрових технологій, що може призвести до втрати конкурентоспроможності та ринкових позицій. Адаптація до цифровізації є критично важливим завданням для сучасного бізнесу. Вона вимагає комплексного підходу, що включає як наукові дослідження, так і практичні рішення. Успішна реалізація цих завдань дозволить підприємствам не лише вижити в умовах швидких змін, але й стати лідерами на ринку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В Україні також є ряд вчених та дослідників, які займаються темою адаптації бізнесу до цифровізації: О. Костюченко вивчав вплив цифровізації на бізнес-моделі в Україні, зокрема в сфері малого та середнього підприємництва, Л. Гребенюк її публікації містять аналіз викликів і можливостей, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, В. Лавренюк фокусується на інноваціях у бізнесі та їхньому впливі на економічний розвиток, О. Мельник займається питаннями цифрової трансформації в освіті та бізнесі, І. Козлов вивчає вплив цифровізації на управлінські процеси в українських компаніях. Ці дослідники акцентують увагу на важливості адаптації до цифрових технологій у різних сферах бізнесу, а також на викликах, які стоять перед українськими підприємствами в умовах швидких змін. Їхні роботи можуть слугувати корисними ресурсами для підприємців і менеджерів, які прагнуть успішно впроваджувати інновації у своїй діяльності.

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

Цифровізація стала ключовим фактором, що визначає розвиток сучасного бізнесу. Вона не лише трансформує способи ведення бізнесу, але й змінює саму сутність управлінських процесів. У даній публікації ми розглянемо основні тенденції в управлінні бізнесом, пов'язані з цифровізацією, а також їх вплив на організаційні структури, стратегії, технології та культуру підприємств. Цифрова трансформація стала стратегічним

пріоритетом для багатьох компаній. Це процес, який передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти бізнесу.

На рисунку 1.1 представлені основні етапами цифрової трансформації (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Етапи цифрової трансформації

Дані етапи дають можливість організаціям систематично впроваджувати нові технології та практики, що покращують їхню ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність..

Сьогодні цифрова трансформація стала стратегічним пріоритетом для багатьох компаній, які інтегрують цифрові технології в усі аспекти своєї діяльності. Це включає оцінку поточного стану бізнес-процесів, визначення цілей, впровадження нових технологій, таких як хмарні рішення та штучний інтелект, а також моніторинг результатів (Янковой Р.В. та Жосан Г.В., 2023).

Використання великих даних та аналітики стало невід'ємною частиною управлінських рішень. Компанії аналізують поведінку споживачів для створення

персоналізованих пропозицій, оптимізують операційні процеси та прогнозують зміни на ринку. Автоматизація бізнес-процесів також відіграє важливу роль, дозволяючи зменшити ручну працю та підвищити точність виконання завдань через впровадження CRM і ERP систем. Гнучкі організаційні структури стають все більш популярними, адже вони забезпечують швидкість реакції на зміни ринку. Формування крос-функціональних команд та децентралізація повноважень дозволяють компаніям швидше приймати рішення. Важливою складовою успішної цифровізації є також культура інновацій. Компанії повинні підтримувати креативність працівників, інвестувати в їх навчання та бути відкритими до змін.

Не менш важливими є етичні питання, пов'язані з цифровізацією, такі як захист даних і соціальна відповідальність. Компанії повинні забезпечувати безпеку інформації клієнтів і дотримуватись етичних стандартів у використанні технологій. Пандемія COVID-19 прискорила ці процеси, змусивши підприємства адаптуватися до нових умов, зокрема через перехід на віддалену роботу та активне використання електронної комерції (*Піддубний Є.В., 2023*).

Наведемо кілька ключових статистичних даних, що ілюструють стан цифровізації в Україні: Станом на 2023 рік, близько 80% населення України має доступ до Інтернету. Це включає як стаціонарний, так і мобільний Інтернет. Близько 70% українців користуються смартфонами, що сприяє розвитку мобільних додатків і сервісів.

У 2022 році обсяги електронної комерції в Україні зросли на 20-30% порівняно з попереднім роком, зокрема через пандемію COVID-19 та зростаючу популярність

онлайн-покупок. Кількість користувачів мобільних банків в Україні перевищила 10 мільйонів осіб, зростаючи щорічно на 30-40%.

Платформа Дія має понад 10 мільйонів зареєстрованих користувачів, що свідчить про активне використання електронних послуг. За даними різних досліджень, близько 60% українських студентів проходять онлайн-курси або навчання через цифрові платформи (*Корнага О.І., 2023*).

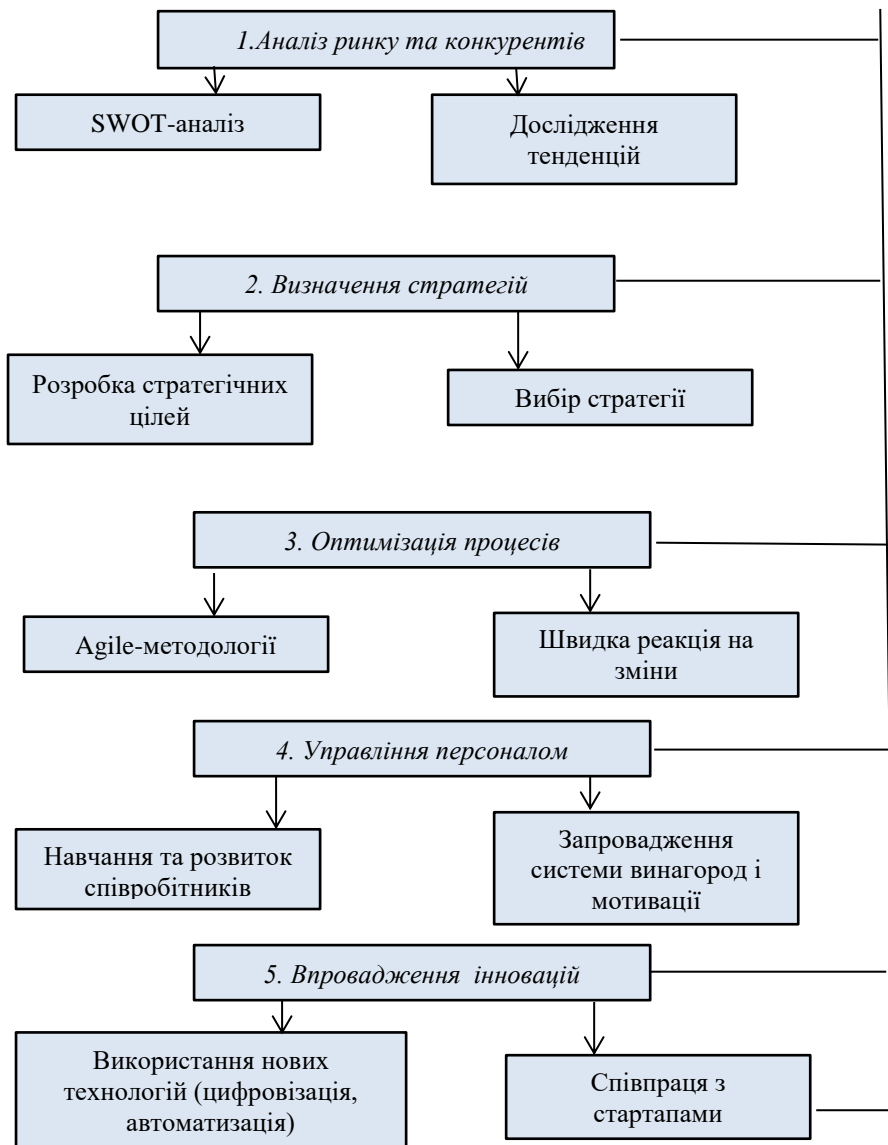


Рис. 1.2. Алгоритм сучасних тенденцій в управлінні бізнесом

Використання технологій точного землеробства в Україні зросло на 15% за останні кілька років, зокрема завдяки впровадженню дронів та IoT-рішень. Ці статистичні дані демонструють активний розвиток цифровізації в Україні та вказують на тенденції, які можуть вплинути на подальше зростання в цій сфері.

На рисунку 1.2 подано алгоритм сучасних тенденцій в управлінні бізнесом.

Алгоритм сучасних тенденцій в управлінні бізнесом допомагає бізнесам адаптуватися до змінюваного середовища, покращувати ефективність та забезпечувати конкурентоспроможність. Цей алгоритм є основою для стратегічного управління бізнесом в умовах сучасного світу, де зміни відбуваються швидко, а конкуренція є жорсткою.

Таким чином, адаптація до цифровізації є необхідною умовою для успішного управління сучасним бізнесом. Компанії повинні не лише слідувати тенденціям, але й активно формувати їх, враховуючи етичні аспекти та соціальну відповідальність. Це відкриває нові можливості, але й ставить перед підприємствами нові виклики, які потребують гнучкості та інноваційного підходу.

Цифровізація бізнесу також передбачає інтеграцію нових технологій у традиційні моделі ведення справ. Вона дозволяє автоматизувати процеси, що зменшує час на виконання рутинних завдань і знижує ймовірність помилок. Також, цифрові технології забезпечують можливість збору та аналізу даних про клієнтів і ринок. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення, адаптувати стратегії та прогнозувати тенденції.

Електронна комерція відкриває нові канали збуту, дозволяючи бізнесам виходити на ширшу аудиторію, включаючи міжнародні ринки.

Загалом, цифровізація підвищує гнучкість і адаптивність бізнесу, дозволяючи швидко реагувати на зміни в ринку. Інструменти для віддаленої роботи покращують комунікацію між співробітниками та з клієнтами. Крім того, цифрові технології можуть знижувати витрати на фізичні ресурси, такі як офіси і



паперові документи, а також оптимізувати витрати на рекламу завдяки таргетингу в цифрових каналах.

Покращується обслуговування клієнтів завдяки використанню чат-ботів і онлайн-підтримки, що підвищує швидкість реагування на запити. Мобільність також є важливим аспектом, адже доступ до бізнес-інформації з будь-якого місця підвищує продуктивність працівників. Нарешті, цифровізація допомагає бізнесам залишатися функціональними під час кризових ситуацій, таких як пандемії, завдяки можливості працювати віддалено.

Усі ці фактори роблять цифровізацію ключовим елементом для успішного управління бізнесом в Україні, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

**Висновки та перспективи:** Цифровізація управління бізнесом в Україні відкриває нові можливості для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Основні висновки включають: зменшення часу на рутинні завдання та зниження ймовірності помилок, збір і використання інформації про клієнтів і ринок для прийняття обґрунтованих рішень, вихід на міжнародні ринки через електронну комерцію, швидка реакція на зміни в умовах ринку та можливість віддаленої роботи, використання новітніх технологій для швидкого реагування на запити. Перспективи цифровізації включають подальший розвиток технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, що можуть ще більше трансформувати бізнес-процеси. Інвестування в цифрові рішення стане ключовим фактором для стійкості та зростання бізнесу в умовах швидко змінюваного ринку.

Отже, цифровізація не лише підвищує ефективність управління, але й відкриває нові горизонти для розвитку бізнесу в Україні.

### **Список бібліографічного опису**

1. Дзямулич М., Сташук О., Шматковська Т., Гаряга Л. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. № 4(36). С. 26-33. Doi: 10.29038/2786-4618-2023-04-26-33.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

2. Корнага О.І. Характеристика цифрової трансформації економіки. *Economic Synergy*. 2024. № 1. С. 189-199. Doi: 10.53920/ES-2024-1-14.

3. Буяк Л.А. Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 25-34. Doi: 10.32782/2522-1256-2023-39-03.

4. Янковой Р. В., Жосан Г.В. Стратегічна адаптація у цифрову еру: використання цифрових інструментів для сталого успіху. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 115-130. Doi: 10.53920/ES-2023-2-9.

5. Піддубний Є.В. Вплив цифрової трансформації української економіки та бізнес моделі підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Серія: Економічні науки. 2023. № 5 (72). С. 45-50. Doi: 10.32689/2523-4536/72- 7

## References

1. Dzyamulych M., Stashchuk O., Shmatkovska T., Gariaga L. (2023). Business Transformation in the Environment of the Information and Network Economy. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, № 4(36). С. 26-33. Doi: 10.29038/2786-4618-2023-04-26-33. [inUkraine].

2. Kornaga O. I. (2024). Characteristics of the digital transformation of the economy. *Economic Synergy*, № 1. P. 189-199. Doi: 10.53920/ES-2024-1-14. [inUkraine].

3. Buyak L. A. (2023). Methods and models of the impact of digitalization on business transformation. *Entrepreneurship and trade*, № 39. P. 25-34. Doi: 10.32782/2522-1256-2023-39-03. [inUkraine].

4. Yankova R. V., Zhosan G. V. (2023). Strategic adaptation in the digital era: using digital tools for sustainable success. *Economic Synergy*, № 2. P. 115-130. Doi: 10.53920/ES-2023-2-9. [inUkraine].

5. Poddubny E. V. (2023). The impact of digital transformation of the Ukrainian economy and business models of enterprises. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Series: Economic Sciences*, № 5 (72). P. 45-50. Doi: 10.32689/2523-4536/72- 7 [inUkraine].

**JEL Classification: H56, F52, F63,**

Яницький А.Л., здобувач

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0000-2388-6623>

[voltrading@ukr.net](mailto:voltrading@ukr.net)

Yanytskyi Andrii, education seeker

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0000-2388-6623>

[voltrading@ukr.net](mailto:voltrading@ukr.net)

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

У статті досліджено сутність фінансової безпеки бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища, зокрема під час воєнних дій, а також аналізовано основні загрози для стійкості підприємств. Метою дослідження є виявлення ключових факторів, які впливають на фінансову безпеку бізнесу, та розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками. Особливу увагу приділено таким аспектам, як збереження ліквідності, оптимізація витрат та захист активів, які є основою для підтримки стабільності підприємства в кризових умовах.

Наголошується, що нестабільність фінансового стану бізнесу під час війни має прямий вплив на економіку загалом, а також на рівень життя населення. У зв'язку з цим фінансова безпека бізнесу розглядається як багатокомпонентна система, спрямована на захист підприємств від фінансових ризиків. Основні ризики, що загрожують фінансовій безпеці, включають непередбачувані витрати, регуляторні зміни, фінансові махінації, ринкові коливання, технологічні ризики, конкуренцію, а також недостатню фінансову грамотність.

Системний підхід до управління фінансовою безпекою, зокрема через управління витратами, бюджетування та діагностику фінансового стану, є важливим інструментом для адаптації до загроз. Визначено, що ефективні механізми забезпечення фінансової безпеки включають прогнозування ризиків, антикризове планування, диверсифікацію доходів та залучення міжнародної допомоги. Рекомендації з управління ризиками спрямовані на збереження ліквідності через резерви, управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, реструктуризацію боргів та оптимізацію витрат.

Дослідження виокремлює важливість адаптивного управління в умовах війни та кризи для підтримки фінансової стійкості підприємств. Адаптивні стратегії, такі як диверсифікація доходів, оптимізація витрат та

партнерські відносини з локальними постачальниками, є ключовими для забезпечення безперервної діяльності та стабільності бізнесу.

**Ключові слова:** фінансова безпека, бізнес, війна, фінансові ризики.

## **FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS DURING WAR**

The article explores the essence of financial security for businesses within an unstable economic environment, particularly during wartime, and analyzes the main threats to the resilience of enterprises. The research aims to identify key factors influencing the financial security of businesses and to develop practical recommendations for risk management. Special attention is given to such aspects as maintaining liquidity, optimizing expenses, and protecting assets, which are essential for sustaining business stability in crisis conditions.

It is emphasized that the instability of a business's financial condition during war has a direct impact on the economy overall, as well as on the population's standard of living. In this context, financial security for businesses is regarded as a multi-component system designed to protect enterprises from financial risks. Major risks threatening financial security include unpredictable expenses, regulatory changes, financial fraud, market fluctuations, technological risks, competition, and insufficient financial literacy.

A systematic approach to managing financial security, particularly through cost management, budgeting, and diagnosing financial conditions, is an important tool for adapting to threats. Effective mechanisms to ensure financial security include risk forecasting, crisis planning, income diversification, and attracting international assistance. The recommendations for risk management focus on preserving liquidity through reserves, managing accounts payable and receivable, restructuring debt, and optimizing expenses.

The study highlights the importance of adaptive management in wartime and crisis conditions to maintain financial stability for businesses. Adaptive strategies, such as income diversification, cost optimization, and partnerships with local suppliers, are crucial for ensuring business continuity and stability.

**Keywords:** financial security, business, war, financial risks

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Фінансова безпека бізнесу є однією з ключових умов для стабільного функціонування та розвитку підприємств в умовах сучасної економіки. У зв'язку з постійними змінами в глобальній фінансовій системі, впливом макроекономічних ризиків, коливанням валютних курсів, політичною нестабільністю, зростає потреба у формуванні ефективної системи фінансової безпеки. Це дає можливість бізнесу зменшити ймовірність

банкрутства, забезпечити фінансову стійкість та захистити активи. Відтак, дослідження фінансової безпеки є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** У статті розглянуто сучасні дослідження, присвячені фінансовій безпеці бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища. Зокрема, аналізуються роботи, що висвітлюють управління фінансовими ризиками, збереження ліквідності, оптимізацію витрат та захист активів підприємств в умовах воєнних дій. Дослідження підкреслюють важливість системного підходу до фінансової безпеки, включаючи прогнозування ризиків, антикризове планування та диверсифікацію доходів. Також розглядаються рекомендації щодо адаптивного управління та партнерських відносин з локальними постачальниками для забезпечення стабільності бізнесу під час кризових ситуацій.

Дослідження у даному напрямі здійснюють такі науковці як: Байбобоева Ф. (Bayboboeva, F. 2023), Вівчар О. (Vivchar, O. 2016), Делас В., Носова Є., Яфінович О. (Delas, V., Nosova, E., & Yafinovich, O. 2015), Жук Н. (Zhuk, N. 2023), Товпик Д. (Товпук, D. 2022), Павлов К., Павлова О., Крижанівський С., Савчук А. (Pavlov, K., Pavlova, O., Kryzhanivsky, S., & Savchuk, A. 2022), Чакалов А., Носань Н. (Chakalov, A., & Nosan, N. 2023), Скібіцька Л. (Skibitska, L. 2023), Варналій З., Чеберяко О., Микитюк О., Бондаренко С. (Varnalii, Z., Cheberyako, O., Mykytiuk, O., & Bondarenko, S. 2024), Коробцова Д. (Korobtsova, D. 2022), Зачосова Н., Ковалова О. (Zachosova, N., & Kovalova, O. 2023) та ін.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження сутності фінансової безпеки бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища, зокрема під час воєнних дій. Стаття спрямована на аналіз основних загроз фінансовій безпеці бізнесу, виявлення ключових елементів, що впливають на стійкість підприємств, та розробку практичних рекомендацій щодо управління ризиками, збереження ліквідності, оптимізації витрат і захисту активів, що дозволить бізнесу підтримувати стабільність та адаптуватися до сучасних викликів.

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

Нестабільне фінансове становище бізнесу в країні призводить до падіння економіки та рівня життя населення, тому зараз є дуже важливим дослідження фінансової безпеки бізнесу, розкриття її суті, аналізу функцій та структури.

Фінансова безпека бізнесу є важливим аспектом його стабільності та розвитку. Ось кілька основних проблем, які можуть загрожувати фінансовій безпеці: непередбачувані витрати, фінансові махінації, коливання ринку, неправильне управління ресурсами, недостатня фінансова грамотність, регуляторні зміни, технологічні ризики, конкуренція, невірна оцінка ризиків. Управління цими проблемами є ключем до забезпечення фінансової безпеки бізнесу.

Науковці розглядають фінансову безпеку бізнесу як багатокомпонентну систему, яка захищає підприємства від фінансових ризиків і забезпечує стабільне функціонування в умовах змінного економічного середовища. Ключові аспекти досліджень в цій галузі можна звести до таких напрямів. По перше системний підхід до фінансової безпеки, який забезпечує захист підприємства через управління фінансовими ризиками та підтримку безперервного розвитку організації (Bauboboeva, 2023); По друге, розробка логічно-структурних схем управління фінансовою безпекою, які включають управління витратами, бюджетування та діагностику фінансового стану, допомагає підприємствам адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх загроз (Vivchar, 2016). По третє, фінансова безпека відіграє критичну роль в національній економічній безпеці, оскільки підприємства є ключовими платниками податків і генераторами зайнятості. Контроль за фінансовим станом компаній може запобігти банкрутству та забезпечити стабільність економіки (Delas et al., 2015). По черверте, дослідники пропонують різні методи та моделі для оцінки рівня фінансової безпеки, включаючи використання фінансових коефіцієнтів, моделі прогнозування банкрутства, та так зване «золоте правило» економіки для швидкої діагностики фінансової стійкості (Zhuk, 2023). По п'яте, у відповідь на гібридні кризи та інші сучасні загрози, фахівці

рекомендують адаптивні механізми управління фінансовою безпекою, які включають прогнозування ризиків і гнучке реагування на зовнішні зміни (Товрук, 2022). По шосте, захист фінансових і економічних інтересів бізнесу в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації також передбачає комплексне управління фінансовою інформацією та захист комерційної таємниці (Pavlov et al., 2022).

Тобто, забезпечення фінансової безпеки підприємства є комплексним завданням, що охоплює управління ризиками, аналіз фінансового стану та адаптацію до змінного ринкового середовища. Ефективні механізми та системний підхід дозволяють підприємствам підтримувати стійкість та розвиватися, незважаючи на економічні виклики та загрози.

Не можемо оминати увагою той факт, що у воєнний час бізнес стикається з низкою ризиків для фінансової безпеки, які мають серйозний вплив на стійкість та життєздатність підприємств (рис.1).

Зрозуміло, що фінансова безпека бізнесу під час війни набуває особливої важливості, оскільки підприємства стикаються з численними викликами, серед яких - зменшення прибутків, порушення ланцюгів поставок, зростання операційних ризиків та інші зовнішні і внутрішні загрози. Забезпечення фінансової безпеки в таких умовах вимагає адаптивних стратегій та спеціальних заходів для збереження стабільності бізнесу.

У складних умовах війни важливо зберігати достатній рівень ліквідності для оперативного виконання зобов'язань. Це передбачає збереження грошових резервів, оптимізацію грошових потоків, управління кредиторською і дебіторською заборгованістю. Відповіддю на ці виклики може стати відкладання капітальних витрат, реструктуризація боргів, створення резервів ліквідності для покриття непередбачених витрат.

Під час війни зростають валютні, кредитні та ринкові ризики. Диверсифікація інвестицій і джерел доходу допомагає знизити залежність від однієї сфери чи одного ринку. У даному випадку збільшення частки стабільних валют у портфелі, перехід до локальних постачальників, розширення асортименту

продукції або послуг сприятиме зменшенню ризику втрати основного ринку.

#### Фізичне знищення активів та зупинка виробництва

- Військові дії можуть призвести до пошкодження або повної втрати активів, а також до вимушеної зупинки виробництва, що серйозно загрожує фінансовій безпеці підприємства (Chakalov & Nosan, 2023).

#### Втрата стратегічних партнерів і ринків

- Зриви в ланцюгах постачання, нестабільність ринків та ризик втрати партнерів значно впливають на здатність підприємства функціонувати і генерувати доходи (Skibitska, 2023).

#### Ризики пов'язані з персоналом

- Під час війни багато кваліфікованих працівників можуть бути переміщені або залучені до військових операцій, що призводить до втрати інтелектуального капіталу та спеціалістів, на яких залежить фінансова стійкість бізнесу (Varnalii et al., 2024).

#### Зростання фінансових витрат та нестабільність валюти

- Економічна нестабільність та інфляція, викликані війною, створюють додаткові витрати для бізнесу через зміну валютних курсів, інфляцію та зростання цін на ресурси (Korobtsova, 2022).

#### Кібербезпека та збереження інформації

- Підвищені ризики кібер-атак і втрати конфіденційної інформації є загрозами, які потребують посилення цифрової безпеки підприємства, оскільки втрата даних може мати серйозні фінансові наслідки (Zachosova & Kovalova, 2023).

#### Невизначеність у правовому середовищі та зміни у законодавстві

- Часті зміни в регуляторній сфері, зокрема щодо податків та трудових відносин, створюють додаткові ризики для стабільного функціонування бізнесу. Військовий стан часто вимагає швидкої адаптації до нових правил та обмежень (Skibitska, 2023).

Рис. 1 Ризики для фінансової безпеки під час воєнних дій

Планування в умовах війни має враховувати нестабільність і можливі сценарії розвитку подій. Власне, антикризове планування дає змогу швидко адаптуватися до змін.



При цьому варто звернути увагу на розробку альтернативних фінансових планів (наприклад, «базового», «оптимістичного» і «песимістичного» сценаріїв), бюджетування з урахуванням непередбачених витрат, регулярний перегляд фінансових показників.

Втрата основних засобів виробництва або пошкодження активів можуть призвести до банкрутства. Адже збереження матеріальних і фінансових активів є критично важливим у воєнних умовах.

Інструментами відновлення фінансової безпеки при цьому можуть бути: оренда захищених приміщень, страхування майна від воєнних ризиків, використання механізмів страхування кредитних ризиків, інвестування в безпечні активи.

В умовах невизначеності бізнес має контролювати витрати для забезпечення ефективного використання ресурсів. Оптимізація витрат допомагає зменшити навантаження на фінансові потоки та зберегти ресурси для кризових ситуацій і передбачає: скасування непрофільних проєктів, скорочення непрямих витрат, аутсорсинг допоміжних процесів, що дозволяє зберегти більше коштів на основну діяльність.

Війна може призвести до перерв у ланцюгах поставок, тому важливо мати альтернативні канали постачання та підтримувати стійкі ділові зв'язки. Вирішення даних проблем лежить у площині налагодження партнерських відносин із локальними постачальниками, перегляд умов контрактів, створення запасів критичних матеріалів для забезпечення безперервності діяльності.

Багато міжнародних організацій, урядів інших країн та фінансових установ надають допомогу бізнесу в країнах, що постраждали від війни. Участь у програмах допомоги, грантах та кредитах із вигідними умовами, співпраця з міжнародними організаціями (такими як USAID, ЄБРР, МВФ) забезпечить український бізнес фінансовими та технічними ресурсами.

Також надзвичайно важливо у воєнний час підтримувати репутацію серед клієнтів і партнерів, зберігаючи стабільний імідж та адаптуючи бізнес-стратегії до нових умов через

підтримку комунікацій із клієнтами, прозорість у відносинах із партнерами, швидке реагування на зміни в умовах діяльності та проведення PR-кампаній для підвищення довіри.

Фінансова безпека бізнесу під час війни залежить від здатності підприємства адаптувати свої стратегії до нових викликів, захищати активи та контролювати витрати. Адаптивне управління, антикризове планування та ефективне використання фінансових ресурсів допоможуть підприємствам залишатися стійкими навіть у надзвичайно складних умовах.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що дослідження фінансової безпеки бізнесу підкреслює її ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку підприємств, особливо в умовах війни, яка значно посилює загрози для фінансової стійкості бізнесу, зокрема, через скорочення прибутків, переривання ланцюгів постачання, підвищення операційних ризиків і загострення проблем з ліквідністю. У цьому контексті важливими є адаптивні стратегії, що включають антикризове планування, диверсифікацію доходів, оптимізацію витрат і партнерські відносини з локальними постачальниками. Крім того, залучення міжнародної фінансової допомоги може стати суттєвим джерелом підтримки для бізнесу, зокрема завдяки грантам, вигідним кредитам і технічній допомозі.

У глобальному сенсі забезпечення фінансової безпеки підприємств є надзвичайно важливим для підтримки загальної економічної стабільності та життєздатності національної економіки. Беззаперечним є факт того, що адаптивне управління та гнучкість у прийнятті рішень є критичними чинниками для підтримки життєздатності підприємств під час кризових періодів. У підсумку, розробка та впровадження ефективних систем фінансової безпеки дозволять бізнесу залишатися стійким, забезпечуючи зайнятість, створюючи додану вартість та стабілізуючи ринок навіть у надзвичайно складних умовах, що є важливим чинником для економічного відновлення країни.

### **Список бібліографічного опису**

1. Baybobaeva, F. (2023). ISSUES OF FINANCIAL SECURITY IN

ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS SUBJECTS. Economics and Innovative Technologies. [https://doi.org/10.55439/eit/vol11\\_iss2/i12](https://doi.org/10.55439/eit/vol11_iss2/i12).

2. Vivchar, O. (2016). Management System Interpreting Financial and Economic Security Business in Economic Processes. Journal on Mathematics Education, 11, 947-959.

3. Delas, V., Nosova, E., & Yafinovych, O. (2015). Financial Security of Enterprises. Procedia. Economics and finance, 27, 248-266. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00998-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00998-3).

4. Zhuk, N. (2023). ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE FINANCIAL SECURITY LEVEL OF ENTERPRISES. WORLD OF FINANCE. <https://doi.org/10.35774/sf2022.03.165>.

5. Tovpyk, D. (2022). Theoretical Provisions of Financial Security as a Component of the Economic Security of the Enterprise. Modern Economics. [https://doi.org/10.31521/modecon.v36\(2022\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.v36(2022)-20).

6. Pavlov, K., Pavlova, O., Kryzhanivsky, S., & Savchuk, A. (2022). Financial security of Ukrainian enterprises: current status, main problems and ways to solve them. Socio-Economic Problems and the State. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.003>.

7. Chakalov, A., & Nosan, N. (2023). PROBLEMS OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY BUSINESS MANAGEMENT OF UNDER THE INFLUENCE OF WAR: TRADITIONAL DIRECTIONS OF RESEARCH AND PROJECT APPROACH. Scientific opinion: Economics and Management. <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-81-14>.

8. Skibitska, L. (2023). Features of ensuring the economic security of the enterprise under the challenges and threats of wartime. Naukovi pratsi NDFI. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.01.089>.

9. Varnalii, Z., Cheberyako, O., Mykytiuk, O., & Bondarenko, S. (2024). ACTUALITY OF THE FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES OF UKRAINE UNDER IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD. Academic Review. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-9>.

10. Korobtsova, D. (2022). Legal provision of financial security of the state in martial law. Analytical and Comparative Jurisprudence. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.27>.

11. Zachosova, N., & Kovalova, O. (2023). FEATURES OF MANAGEMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS SUBJECT TAKING INTO ACCOUNT THE THREATS OF WARTIME. Scientific opinion: Economics and Management. <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-83-11>.

## References

1. Bayboboeva, F. (2023). ISSUES OF FINANCIAL SECURITY IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS SUBJECTS. Economics and Innovative Technologies. [https://doi.org/10.55439/eit/vol11\\_iss2/i12](https://doi.org/10.55439/eit/vol11_iss2/i12).

2. Vivchar, O. (2016). Management System Interpreting Financial and Economic Security Business in Economic Processes. *Journal on Mathematics Education*, 11, 947-959.

3. Delas, V., Nosova, E., & Yafinovich, O. (2015). Financial Security of Enterprises. *Procedia. Economics and finance*, 27, 248-266. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00998-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00998-3).

4. Zhuk, N. (2023). ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE FINANCIAL SECURITY LEVEL OF ENTERPRISES. *WORLD OF FINANCE*. <https://doi.org/10.35774/sf2022.03.165>.

5. Tovpyk, D. (2022). Theoretical Provisions of Financial Security as a Component of the Economic Security of the Enterprise. *Modern Economics*. [https://doi.org/10.31521/modecon.v36\(2022\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.v36(2022)-20).

6. Pavlov, K., Pavlova, O., Kryzhanivsky, S., & Savchuk, A. (2022). Financial security of Ukrainian enterprises: current status, main problems and ways to solve them. *Socio-Economic Problems and the State*. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.003>.

7. Shakalov, A., & Nosan, N. (2023). PROBLEMS OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY BUSINESS MANAGEMENT OF UNDER THE INFLUENCE OF WAR: TRADITIONAL DIRECTIONS OF RESEARCH AND PROJECT APPROACH. *Scientific opinion: Economics and Management*. <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-81-14>.

8. Skibitska, L. (2023). Features of ensuring the economic security of the enterprise under the challenges and threats of wartime. *Naukovi pratsi NDFI*. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.01.089>.

9. Varnalii, Z., Cheberyako, O., Mykytiuk, O., & Bondarenko, S. (2024). ACTUALITY OF THE FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES OF UKRAINE UNDER IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD. *Academic Review*. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-9>.

10. Korobtsova, D. (2022). Legal provision of financial security of the state in martial law. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.27>.

11. Zachosova, N., & Kovalova, O. (2023). FEATURES OF MANAGEMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS SUBJECT TAKING INTO ACCOUNT THE THREATS OF WARTIME. *Scientific opinion: Economics and Management*. <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-83->

### **УДК 330.3**

Мостовенко Н.А., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2050-1529>  
[n.mostovenko@lutsk-ntu.com.ua](mailto:n.mostovenko@lutsk-ntu.com.ua)

Mostovenko N., Phd of Economic Shiences, associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-2050-1529>  
[n.mostovenko@lutsk-ntu.com.ua](mailto:n.mostovenko@lutsk-ntu.com.ua)

## **ФІНАНСОВИЙ СТАН ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

У статті представлено огляд теоретичних підходів до дефініції поняття «фінансовий стан» та виокремлено ключові аспекти його диференціації. Встановлено та обґрунтовано, що фінансовий стан є ключовою характеристикою для успішної реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, а саме в напрямках прийняття управлінських рішень щодо можливості здійснення інвестицій та впровадження інновацій, виявлення реального фінансового становища, що дозволяє здійснювати стратегічне планування з метою впровадження інновацій та забезпечення можливості залучати зовнішні джерела фінансування інноваційно-інвестиційних проектів.

**Ключові слова:** фінансовий стан, інвестиції, інновації, інноваційно-інвестиційні проекти, фінансування, планування, управління.

## **FINANCIAL CONDITION AS THE BASIS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATION AND INVESTMENT PROJECTS**

The financial state of a business entity is rightly considered one of its most important characteristics, and in financial management, financial state management is the main object of research. The problem of managing the financial condition of business entities is not new in financial science, but the related theoretical concepts and practical aspects of implementation are constantly in the field of view of scientists and practitioners. The purpose of the article is to generalize theoretical and methodological approaches to the essence of the concept of «financial condition» and to identify its role in the innovation and investment process. The purpose of the article is to generalize theoretical and methodological approaches to the essence of the concept of «financial condition» and to identify its role in the innovation and investment process. The article presents an overview of theoretical approaches to the definition of the concept of «financial condition» and highlights the key aspects of its differentiation. It was found

that the author's approaches to the definition of the concept of «financial condition» define it as: a system of financial relations; set of indicators; complex concept (complex characteristic); the enterprise's ability to conduct economic activity; the result of the interaction of all elements of the system of financial relations. Two approaches are distinguished, which are used to understand the category «financial condition» - scientific-theoretical and practical-analytical. The study showed that according to any approach (scientific-theoretical or practical) in the interpretation of the concept of «financial condition», the key aspect is the goal (task), for the achievement of which it is necessary to determine the financial condition of the economic entity. It has been established and substantiated that the financial condition is a key characteristic for the urgent implementation of investment and innovation projects, namely in the areas of making management decisions regarding the possibility of making investments and introducing innovations, identifying the real financial situation, which allows for strategic planning with the aim of implementing innovations and ensuring opportunities to attract external sources of financing for innovation and investment projects.

**Key words:** financial condition, investments, innovations, innovation-investment projects, financing, planning, management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Не потребує обґрунтування той факт, що інноваційно-інвестиційні проекти реалізують з метою впровадження нових технологій, розробки нових продуктів та послуг, підвищення ефективності виробничих процесів. Зазначені аспекти з позиції представників бізнесу, в кінцевому рахунку, зводяться до забезпечення завдяки інноваційній діяльності їх ринкового успіху, тобто «комерціалізації» профінансованих завдяки інвестиціям результатів наукових досліджень та розробок. А спроможність бізнесу реалізувати свої інноваційні проекти, знаходити під них інвестиції безпосередньо залежить від фінансового стану суб'єкта господарської діяльності. З точки зору доступу до позикових фінансових ресурсів, підприємства із високими показниками фінансового стану отримують такі кошти швидше, часто – з меншими відсотками, оскільки щодо таких позичальників банківські установи резервують менше коштів, що підпадають під механізм формування обов'язкових резервів за активними операціями. Фінансовий стан суб'єкта господарювання справедливо відносять до однієї з найважливіших його характеристик, а у фінансовому менеджменті управління фінансовим станом є головним об'єктом дослідження. Хоча загалом проблема

управління фінансовим станом господарюючих суб'єктів не є новою у фінансовій науці, ряд пов'язаних із нею теоретичних понять та практичних завдань постійно перебуває в полі зору науковців та практиків.

### **Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Питання сутності фінансового стану розглядали автори широкого ряду вітчизняних підручників та посібників з фінансового аналізу, зокрема Бедринець М. Д. й Сурженко А. В. (*Бедринець, Сурженко, 2016*), Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. (*Тютюнник, Дорогань-Писаренко, Тютюнник, 2020*); етимологічне та змістове дослідження цього поняття викладене у працях Чепки В. В., Свідерської І. М., Гавриленко Ю. О. (*Чепка, Свідерська, Гавриленко, 2020*), Карачарової К. А., Наливайко Л. В. (*Карачарова, Наливайко, 2016*); аналіз фінансового стану підприємств України та пошук основних напрямів його поліпшення й підвищення показників представлено у дослідженні Валюх А.В. та Зайцева О.В. (*Валюх, Зайцев, 2019*); сутність фінансового стану так і методику його оцінки аналізують Яцух О. О. та Захарова Н. Ю. (*Яцух, Захарова, 2018*) та багато інших дослідників.

**Цілі статті.** Мета статті полягає в узагальненні теоретичних та методологічних підходів до сутності поняття «фінансовий стан» та виявленні його ролі у інноваційно-інвестиційному процесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Зазначимо, що нині існує велика кількість авторських підходів до визначення фінансового стану. Проте, більшість сучасних дослідників притримуються визначення, поданого у колективному підручнику за редакцією професора А. М. Поддєрьогіна: «Фінансовий стан – це комплексна характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональності їх розміщення та ефективного використання з метою своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями та

здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому» (*Піддєрьогін та ін., 2008*). Серед них, зокрема, відзначимо праці А. В. Валюх та О. В. Зайцева (*Валюх, Зайцев, 2019*), К. А. Карачарової та Л. В. Наливайко (*Карачарова, Наливайко, 2016*), навчальний посібник авторства М. Д. Бєдринєць й А. В. Сурженко (*Бєдринєць, Сурженко, 2016*) та ін.

Дещо відрізняється за змістовим навантаженням визначення, подане авторами В. В. Чепкою, І. М. Свідєрською, Ю. О. Гавриленко: «...фінансовий стан підприємства – це система фінансових відносин, що визначається сукупністю виробничо-господарських факторів та характеризується комплексом показників, що відображають наявність, ефективність розміщення й використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, а також його конкурентоспроможність та здатність підприємства фінансувати свою діяльність» (*Чепка, Свідєрська, Гавриленко, 2020*). Згадані автори також наголошують на комплексному підході, який слід застосовувати при розкритті змісту фінансового стану. Вітчизняні дослідники А. В. Валюх та О. В. Зайцев також резюмують, що: «...фінансовий стан підприємства – комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських чинників і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів» (*Валюх, Зайцев, 2019*).

Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. також роблять наголос на комплексному підході в розумінні цього поняття, а саме: «Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, що є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів» (*Тютюнник, Дорогань-Писаренко, Тютюнник, 2020*).

Як економічну категорію визначають фінансовий стан автори посібника під керівництвом професора В. Я. Нусінова: «Фінансовий стан – це економічна категорія, що відображає структуру власного і



позикового капіталу та структуру його розміщення між різними видами майна, а також ефективність їх використання, платоспроможність, фінансову стійкість і інвестиційну привабливість підприємства, його здатність до саморозвитку» (Нусінов та ін., 2016). На нашу думку, притримуючись таких підходів, автори радше відображають способи визначення фінансового стану, а не його зміст. Узагальнення авторських підходів представлене на рисунку 1.

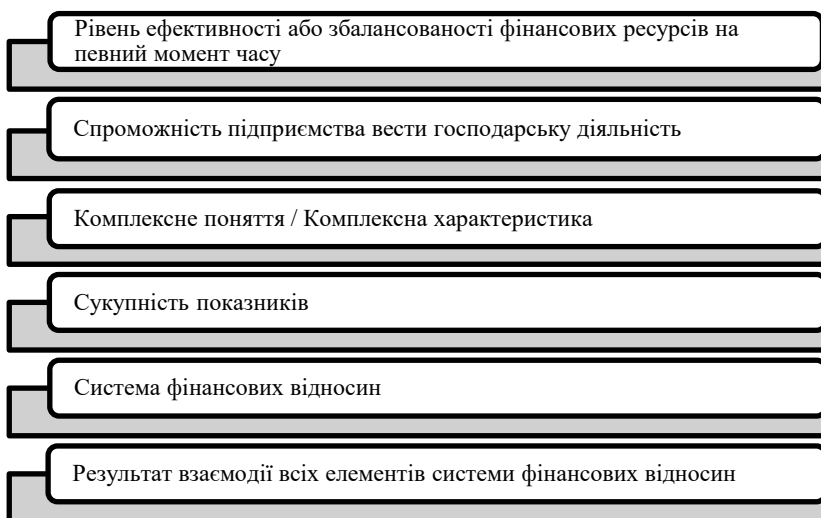


Рис 1. Зведені ключові аспекти авторських підходів до поняття «фінансовий стан»\*

\*Сформовано автором за джерелами: (Яцук, Захарова, 2018; Чепка, Свідерська, Гавриленко, 2020; Валюх, Зайцев, 2019)

Слід зазначити, що з практичної точки зору, під фінансовим станом підприємства найчастіше розуміють зведену характеристику результатів його господарської діяльності у вигляді балансу. Цей документ, який є частиною фінансової звітності господарюючого суб'єкта, має й відповідну назву – «Баланс (звіт про фінансовий стан)». Метою його складання є

висвітлення бухгалтерської інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату. Як правило, подана в такому вигляді інформація є повною, правдивою та неупередженою, проте має один недолік – вона є статична, і для відображення напрямів змін представлених показників знадобиться аналіз їх динаміки упродовж визначеного періоду. Таким чином, сформувалося два підходи, за якими здійснюється розуміння категорії «фінансовий стан» - науково-теоретичне та практично-аналітичне.

Дослідження показало, що за будь-яким підходом (науково-теоретичним чи практичним) в тлумаченні поняття «фінансовий стан», ключовим аспектом виступає мета, (завдання) задля досягнення якої виникає необхідність визначати фінансовий стан господарюючого суб'єкта.

Науково-теоретичний підхід вбачає під метою визначення фінансового стану розробку та реалізацію заходів зміцнення та нарощення фінансового потенціалу. Це пов'язується з підвищенням рівня прибутковості, що своєю чергою розширюватиме можливості не лише звичайної операційної діяльності, а й забезпечить у перспективі можливості реінвестування у нові інноваційні проекти.

За практичним підходом, визначення фінансового стану – це, насамперед, виявлення динаміки зміни (поліпшення роботи підприємства, стабільність, погіршення роботи), завдяки обчисленню ряду показників, що комплексно його характеризують: майнового стану; фінансової стійкості; ліквідності; ділової активності; рентабельності (прибутковості). Так можна виявити фінансову «реакцію» підприємства на зміни в господарській діяльності підприємства чи впливи зовнішнього ринкового середовища. Таким чином, у результаті визначення фінансового стану управлінський персонал та власники бізнесу отримують необхідний обсяг інформації у вигляді певної системи показників, згрупованих за окремим напрямками фінансової роботи. Ці показники піддаються в подальшому: аналізу, оцінці та інтерпретації з метою формування певних управлінських рішень та розробці заходів.

**Висновки.** Отже, поняття «інноваційно-інвестиційний проєкт» та «фінансовий стан підприємства» тісно пов'язані,

оскільки здатність підприємства реалізувати інноваційні проекти значною мірою залежить від його фінансового становища.

По перше, комплексна оцінка фінансового стану необхідна для прийняття оптимальних управлінських рішень, в тому числі й для можливості участі у інноваційно-інвестиційному проектуванні. По-друге, деталізована оцінка фінансового стану дозволяє виявити чинники впливу на окремі напрями та ефективність використання фінансових ресурсів, раціональність джерел їх формування, розподіл, тобто усе те, що можна розуміти як досягнення фінансової стабільності. По-третє, достатній (високий) фінансовий стан підприємства забезпечує його ресурсами для інвестицій у нові технології та розробки, сприяючи або реінвестуванню згенерованого прибутку, або залученню ресурсів на кредитній основі за більш вигідними у фінансову сенсі умовами.

По-четверте, рухаючись від зворотного, варто зазначити, що участь у інноваційно-інвестиційному процесі, реалізація проектів підвищує конкурентоспроможність бізнесу, збільшує його ринкову нішу, прибутки та його фінансове становище. Нові, вдосконалені продукти та процеси зменшують витрати та збільшують доходи, що покращує фінансові показники, залучає клієнтів та розширює коло партнерів.

Також варто пам'ятати, що реалізацію інноваційно-інвестиційних проектів слід починати лише після ретельної оцінки усіх можливих ризиків та наслідків для можливого негативного впливу на фінансовий стан.

### **Список бібліографічного опису**

1. Бедринець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 352 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Bedrynets\\_Myroslava/Finansovyi\\_menedzhment\\_u\\_malom\\_u\\_biznesi.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Bedrynets_Myroslava/Finansovyi_menedzhment_u_malom_u_biznesi.pdf).

2. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28\\_2019\\_ukr/40.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/40.pdf)

3. Карачарова К. А., Наливайко Л. В. Сутність та особливості управління фінансовим станом підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 126-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2016\\_23\(2\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23(2)_19).

4. Фінансовий аналіз промислових підприємств : навч. посіб. за заг. ред. проф. В. Я. Нусінова; ДВНЗ «КНУ», МОН України. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2016. 511 с.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

5. Фінанси підприємств : підручник / Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 7-ме вид., без змін. К.: КНЕУ, 2008. 552 с. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/519/54/>

6. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2020. 434 с.

7. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко. Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 96–102. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34393/17\\_Sv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34393/17_Sv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

8. Яцук О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180. UR

## References

1. Bedrynets M. D., Surzhenko A. V. Finansovyi menedzhment u malomu biznesi [tekst] navch. posib. K. : «Tsentr uchbovoi literatury», 2016. 352 p. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Bedrynets\\_Myroslava/Finansovyi\\_menedzhment\\_u\\_malomu\\_biznesi.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Bedrynets_Myroslava/Finansovyi_menedzhment_u_malomu_biznesi.pdf) (in Ukrainian).

2. Valiukh A.V., Zaitsev O.V. (2019). Analiz ta napriamy pokrashchennia finansovoho stanu pidpriemstv Ukrainy. *Infrastruktura rynku*, 28., 255-262. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28\\_2019\\_ukr/40.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/40.pdf) (in Ukrainian).

3. Karacharova K. A., Nalyvaiko L. V. (2016). Sutnist ta osoblyvosti upravlinnia finansovym stanom pidpriemstva. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 23, No 2. P. 126-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2016\\_23\(2\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23(2)_19). (in Ukrainian).

4. Finansovyi analiz promyslovykh pidpriemstv : navch. posib. za zah. red. prof. V. Ya. Nusinova; DVNZ «KNU», MON Ukrainy. Kryvyi Rih : Vyd. R. A. Kozlov, 2016. 511 p. (in Ukrainian).

5. Finansy pidpriemstv : pidruchnyk / Poddierohin A. M., Bilyk M. D., Buriak L. D. ta in.; ker. kol. avt. i nauk. red. prof. A. M. Poddierohin. 7-me vyd., bez zmin. K.: KNEU, 2008. 552 p. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/519/54/>(in Ukrainian).

6. Tiutiunnyk Yu. M., Dorohan-Pysarenko L. O., Tiutiunnyk S. V. Finansovyi analiz : navch. posib. Poltava: Vydavnytstvo PP «Astraia», 2020. 434 p.

7. Chepka V. V., Sviderska I. M., Havrylenko. Yu. O. (2020). Finansovyi stan pidpriemstva: teoretychni osnovy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 19–20. P. 96–102. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34393/17\\_Sv.pdf?sequence=1&isAllowed=y/](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34393/17_Sv.pdf?sequence=1&isAllowed=y/) (in Ukrainian).

8. Iatsukh O. O., Zakharova N. Yu. (2018)/ Finansovyi stan pidpriemstva ta metodyka yoho otsinky. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo univertsytetu imeni V. I. Vernadskoho*. Seriiia : Ekonomika i upravlinnia. Vol. 29(68), No 3. P. 173-180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_35). (in Ukrainian).

## **УДК 339.92**

Кузьмак О.М., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

[o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Kuzmak O.M., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

[o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Кузьмак О.І., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1950-8416>

[oleh\\_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:oleh_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Kuzmak O.I., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

[oleh\\_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:oleh_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВЕРНЕННЯ БІЖЕНЦІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

Процес відновлення українських громад після масштабного переміщення населення через війну потребує комплексного підходу, де сталий розвиток міст відіграє ключову роль у створенні умов для повернення внутрішньо переміщених осіб та біженців. У статті розглядаються основні аспекти сталого розвитку як інструменту відновлення громад в Україні, зокрема в контексті покращення якості життя, розвитку інфраструктури, соціальної інклюзії та економічних можливостей. Акцент зроблено на тому, як міста можуть стати важливими центрами повернення мігрантів, використовуючи європейські та світові практики сталого розвитку для забезпечення соціальної стійкості та економічного відродження.

**Ключові слова:** сталий розвиток, мігранти, відновлення громад, внутрішньо переміщені особи, соціальна інклюзія, економічний розвиток.

## **SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT AS A TOOL FOR REFUGEE RETURN: PROSPECTS FOR REBUILDING COMMUNITIES IN UKRAINE**

The large-scale displacement of populations caused by the ongoing conflict in Ukraine has created significant challenges for the country's recovery. Rebuilding Ukrainian communities requires not only physical reconstruction but also the establishment of social and economic systems that can ensure the stability and future growth of these communities. This article explores the role of sustainable urban development in the process of rebuilding Ukrainian cities, focusing on how these cities can become attractive for the return of internally displaced persons (IDPs) and refugees. The study delves into key elements of sustainable development, including the improvement of quality of life, the development of resilient infrastructure, the integration of environmental practices, and the promotion of social inclusion. The importance of developing economic opportunities that align with both local needs and broader European Union (EU) and international best practices is also emphasized.

Furthermore, the paper investigates how sustainable and smart development principles can be integrated into the rebuilding process to create environments that not only attract returning migrants but also promote long-term prosperity for the local population. The research outlines the need to involve displaced individuals in the reconstruction effort, leveraging their experiences and knowledge gained abroad to create a more inclusive, innovative, and resilient post-war society. Special attention is given to how sustainable development can address the socio-economic challenges that displaced communities face, offering strategies for their reintegration into urban life. The article concludes that successful community rebuilding in Ukraine requires a holistic approach that combines environmental sustainability, economic revitalization, and social inclusion and that the active participation of returnees in the process will be key to ensuring its success.

**Keywords:** sustainable development, migration, community recovery, internally displaced persons, refugees, social inclusion, economic revitalization, urban resilience, smart development, post-war reconstruction.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Війна в Україні спричинила значні руйнування міської інфраструктури. Російська агресія призвела до руйнування промислових і цивільних об'єктів, що спричинило забруднення ґрунтів, води та їжі, а також негативно вплинуло на здоров'я населення та екосистему (*Khrushch et al., 2023*). Військові дії спричинили значні пошкодження інфраструктури, включно з житловими будинками, дорогами, мостами, лікарнями та іншими об'єктами,

що призвело до серйозного порушення постачання води, електрики та медичних послуг (*Haque et al., 2022*). Втрата урбаністичних і культурних ландшафтів внаслідок цілеспрямованого знищення культурної спадщини є одним з аспектів так званого "урбоциду" — знищення символічного простору міст, що потребує нових підходів до захисту культурної спадщини України (*Rachkov, 2022*). Проте при післявоєнній відбудові міст України, варто враховувати аспекти сталого та смарт розвитку міст та територій, що може стати стимулом до повернення вимушено переселених жителів назад на території відбудованих міст, тому важливо розглядати дану проблематику в даному контексті. Саме тому дані дослідження є надзвичайно актуальні та набувають значної затребуваності. Робота виконана в рамках проєкту «Європейські цінності та впровадження кращих практик розвитку міст і територій у напрямку сталого розвитку» Європейського Союзу Erasmus+ модуль Jean Monnet EVD0C–ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH № 101174676.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика, яка досліджується знайшла певне вирішення в публікаціях різних вчених сучасності. Малиновська О. (*Малиновська, 2022*) зазначає, що «основним викликом для великих міст України є необхідність врахування міграційних процесів у стратегіях розвитку. Відповідні заходи мають бути спрямовані на забезпечення прав мігрантів, їх інтеграцію в міські громади та використання їхнього потенціалу для збагачення міського життя». Ткач С., стверджує, що «удосконалення міського управління відповідно до концепції Smart City є важливим кроком для сталого розвитку міст. Це передбачає використання відкритих даних та електронних послуг, що сприяє підвищенню ефективності управління та залученню мігрантів до життя в містах» (*Tkach, 2021*). Автори досліджень Кузьмак О., Кузьмак О. та Pontrandolfo P. ін. (*Kuzmak O. & Kuzmak O., 2023; Pontrandolfo P. et al., 2023*) післявоєнне відновлення міст та територіальних громад України розглядають як відновлення з акцентом на сталий та смарт розвиток, враховуючи найкращі практики Європейських міст, та акцентуючи увагу на можливості

врахування даних практик в реаліях України. Такі автори як Харазішвілі Ю., Бугайко Д., Ящишина І. та ін (*Kharazishvili et al., 2023*) у дослідженні запропонували три сценарії відновлення: реалістичний, оптимістичний та інтеграційний (з орієнтацією на ЄС). Ці підходи враховують науково-технічний прогрес, інновації та екологічну безпеку, що дозволяє підвищити рівень сталого розвитку регіону, проте автори не досліджували чи відновлення регіонів сприятиме поверненню переміщених осіб, що є надзвичайно важливим аспектом у розвитку та життєздатності відновлювальних регіонів. Дудар І. та Бричанський А. (*Dudar & Brychanskyi, 2023*) запропонували інноваційні підходи до реконструкції міст після війни, які включають концепцію "15-хвилинного міста", тобто сучасне управління дорожнім рухом і використання зелених зон. Автори зазначили, що ці заходи сприятимуть створенню безпечного, комфортного та сталого міського середовища. Проте, недослідженими аспектами є перспективи повернення мігрантів, на відбудовані території та міста. Тому надзвичайно актуальним на сьогодні лишається питання повернення людського капіталу та їх очікування до відбудови міст та територій.

**Цілі статті.** Метою дослідження є вивчення впливу відновлення громад та територій на засадах сталого та смарт розвитку та ймовірним поверненням біженців на відновлені території.

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

Згідно з даними Київської школи економіки, повномасштабне вторгнення Росії призвело до (часткового) знищення понад 154 000 житлових будинків, що становить 8,2% від загального житлового фонду України. Цей руйнівний вплив поширився на щонайменше 1200 медичних закладів, понад 3000 навчальних закладів, близько 2000 об'єктів культурної спадщини, 703 будинки/палаці культури, щонайменше 350 культових споруд, 82 музеї та понад 120 залізничних станцій по всій Україні. За попередніми оцінками, 15 400 житлових будинків (площею 18,6 мільйона квадратних метрів) зазнали часткових



пошкоджень (руйнування менше або дорівнює 10%), 65 700 будівель (площею 35,3 мільйона квадратних метрів) зазнали помірних пошкоджень (від понад 10% до менше ніж 40% руйнування) і 72 700 будівель (з загальною площею 29,6 млн. кв.м) були повністю зруйновані (понад 40% руйнування). Приблизно 1,3 мільйона домогосподарств (або 3,2 мільйона осіб) постраждали від пошкодженого або зруйнованого житла (Report, 2023, Development Finance Assessment: Ukraine. Analytical Report, 2022).

У таких відомих містах, як Маріуполь, Харків, Чернігів, Сєвєродонецьк, Рубіжне, Бахмут, Мар'їнка, Лисичанськ, Попасна, Ізюм, Волноваха, найбільше зруйнованих та пошкоджених житлових будинків. До червня 2022 року витрати на прямі збитки перевищили 97 мільярдів доларів США, а до лютого 2023 року вони зросли приблизно до 135 мільярдів доларів США. Економічні збої, додаткові витрати, пов'язані з війною, і виробничі втрати становлять загальну суму 252 мільярдів доларів США до червня 2022 року та 290 мільярдів доларів США до лютого 2023 року (Kuzmak O. & Kuzmak O., 2023).

В українських міських ландшафтах концепції сталого міського розвитку, розумних міст і багаторівневого управління були на стадії зародження ще до вибуху конфлікту. Україна вже окреслила проект стратегії сталого розвитку до 2030 року (UNDP 2016), спрямований на узгодження соціальної та економічної траєкторії нації з міжнародно визнаними програмами сталого розвитку. Проте залишалися проблеми, такі як невідповідність між економічним зростанням і вимогами екологічної безпеки, залежність від застарілих ресурсомістких технологій і зосередженість на експорті сировини, що сприяло появі економічно керованої парадигми розвитку (Gazzola et al. 2019).

Серед найбільш гострих екологічних проблем в українських містах є низький рівень житлово-комунального господарства, включаючи неадекватне водопостачання та водовідведення, забруднення повітря, неадекватне поводження з твердими побутовими відходами, обмежені зелені насадження,

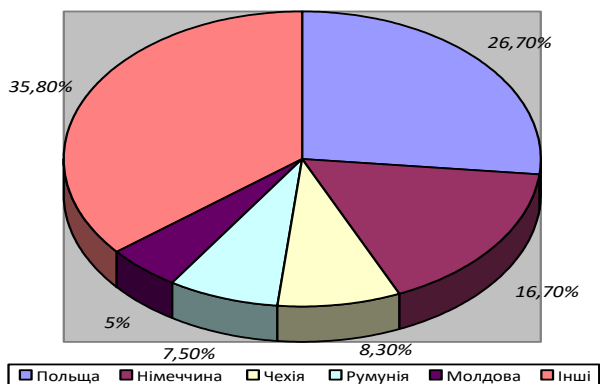
погіршення місцевих показників здоров'я та зростання захворювань, пов'язаних із погіршенням екологічних умов. (Виговська & Дехтяренко 2021).

Концепція smart міст також до війни мала тенденції розвитку, зокрема У 2017 році стартував проект «Луцьк – SMART столиця України», метою якого є інтеграція технологій у міський ландшафт. Ця ініціатива передбачала встановлення додаткових «розумних» зупинок, цифрових рекламних щитів, «острівців безпеки» та системи оповіщення, щоб покращити транспортні послуги та задовольнити потреби жителів міста (Pierpaolo & Kuzmak 2023). Проте в більшості випадків українські міста впровадили лише окремі елементи концепції розумного міста.

Так, у Львові створено «хмарний» сервіс енергомоніторингу iMuni8, автоматизовані системи управління транспортом, запроваджено мобільний додаток для туристів Lviv Travel Places. Крім того, в рамках ініціативи «Безпека міста» запроваджено комп'ютеризовані центри звернень громадян. Такі програми, як «Безпечне місто», реалізовувалися в Києві, Дніпрі та Маріуполі. Харків, як і Мукачєво, визнано «Найкращим цифровим містом» у 2020 році завдяки активній інтеграції та використанню цифрових технологій (Аналітичний звіт 2021).

Проте у зв'язку з війною в усіх регіонах України відчувається дефіцит кадрів відповідної кваліфікації для розвитку та підтримки програми «Розумне місто» на необхідному рівні. Наразі 74% компаній в Україні відчувають дефіцит кадрів. Цей показник підвищився на 55% порівняно з періодом осені 2023 року. Більше ніж 60% учасників дослідження – це міжнародний бізнес. Половина з них є представниками (UNHCR 2024) великого, 43% – середнього і 7% – малого бізнесу (Сахно А., 2024). Якщо аналізувати кількість вимушено переміщених осіб за кордоном, то на сьогодні налічується 6 мільйонів біженців. Це поточна оцінка кількості українців, які залишили країну з початку повномасштабної війни у 2022 році. Ця цифра

включає осіб, які звернулися за захистом в інших країнах



(UNHCR 2024).

Рис. 1. Географічний розподіл біженців з України за основними країнами прийому

\*Джерело: побудовано за даними ((UNHCR 2024)

Як, видно, найбільша кількість біженців перебуває в Польщі (1.6 мільйона), за нею йдуть Німеччина (1 мільйон) та Чехія (0.5 мільйона). Інші країни, включаючи Румунію, Молдову та інші, прийняли меншу кількість біженців, але загалом складають значну частину загальної чисельності (2.15 мільйона осіб). Проте за результатами опитувань біженців, наведеному на рис. 2. Бачимо, що все таки існує значна частка громадян, які готові повернутися в Україну. Для вирішення проблем, щодо повернення біженців в поствоєнній відбудові України відновлення міст та територій на засадах сталого та смарт розвитку буде одним з ключових факторів повернення громадян в Україну. Важливим є досвід українців, які перебували за кордоном отриманий в процесі проживання в містах Європи, та користування благами сталого та смарт розвитку регіонів.

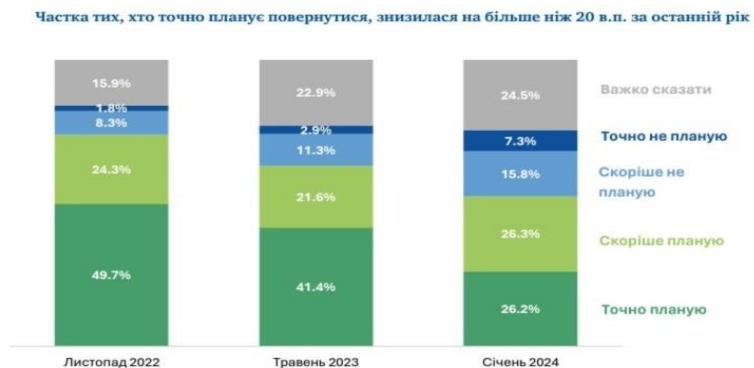


Рис. 2. Результати опитувань біженців (Горбань М., Сич М., 2024)

Тому важливим аспектом є дослідження думки біженців та врахування при відбудові міст та територій. Для успішного повернення важливим є забезпечення сталого економічного розвитку на відновлених територіях, створення нових робочих місць, підтримка підприємництва та забезпечення психосоціальної підтримки для осіб, які пережили травми війни. Це дозволить не тільки сприяти економічному зростанню, але й покращити загальний рівень життя в Україні, стимулюючи біженців повертатись на батьківщину.

**Висновки.** Відновлення громад в Україні через сталий розвиток міст вимагає комплексного підходу, що включає інтеграцію біженців, залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій та підтримку з боку громади. Ефективне поєднання цих елементів може забезпечити успішне повернення мігрантів та сприяти розвитку стійких міст. Окрім того важливим є врахування вже отриманого досвіду під час проживання у країнах Європейського Союзу.

### Список бібліографічного опису

1. Горбань М., Сич М. (2024). Вони повернуться? Чи бачать воєнні біженці своє майбутнє в Україні. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-povernennia-maibutnie/33090865.html>

2. Малиновська О. (2022). Міграційна політика у великих містах: доцільність розроблення, зміст та пріоритети. Політичні дослідження, № 1 (3). <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2022-1-3>. [in Ukrainian].

3. Сахно А. Шалені зарплати та дефіцит кадрів, що відбувається на ринку праці України. URL: <http://surl.li/nrvkmp>

4. Ткач С.М. (2021). Управління розвитком міст на засадах концепції Smart City у Західному регіоні України. Регіональна економіка - 100 (2), 91-99. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-9>

5. Analytical report. Smart infrastructure in the sustainable development of cities: world experience and prospects of Ukraine. Razumkov Center. Kyiv. 2021, 400 p. <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf>

6. Cultural Heritage during the Russo-Ukrainian War. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: History*. URL: <https://doi.org/10.26565/2220-7929-2022-62-01>

7. City in the Western region of Ukraine. *Regional Economy*. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-9>.

8. Dudar, I., & Brychanskyi, A. (2023). Modern approaches to reconstruction and development of cities after the war. modern technology, materials and design in construction. URL: <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2023-2-153-158>

9. Khrushch, O., Moskalets, V., Fedyk, O., Karpiuk, Y., Hasiuk, M., Ivantsev, N., Ivantsev, L., & Arjjumend, H. (2023). Environmental and Psychological Effects of Russian War in Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*. URL: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.060103>.

10. Haque, U., Naeem, A., Wang, S., Espinoza, J., Holovanova, I., Gutor, T., Bazyka, D., Galindo, R., Sharma, S., Kaidashev, I., Chumachenko, D., Linnikov, S., Annan, E., Lubinda, J., Korol, N., Bazyka, K., Zhyvotovska, L., Zimenkovsky, A., & Nguyen, U. (2022). The human toll and humanitarian crisis of the Russia-Ukraine war: the first 162 days. *BMJ Global Health*, 7. URL: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-009550>.

11. Rachkov, Y. (2022). Destruction, Preservation, and Rethinking of Ukraine's Urban URL: <https://doi.org/10.26565/2220-7929-2022-62-01>

12. Kuzmak O. & Kuzmak O. (2023). Transformational processes of ensuring sustainable urban development: the realities of Ukraine. IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 1254 012079. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012079>

13. Kharazishvili, Y., Bugayko, D., Yashchysyna, I., Butorina, V., Androshchuk, I., & Sribnyi, O. (2023). Strategic scenarios of post-war recovery of sustainable development of Poltava region of Ukraine: innovative and environmental aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1126. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012007>.

14. Pontrandolfo P., Polinkevych O., Scozzi B. & Kuzmak O. (2023). Smart Cities for Sustainable Development of Local Communities. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 26(3), 53–85. URL: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>

15. Report on Damages to Infrastructure Caused by Russia's War against Ukraine One Year after the Start of the Full-Scale Invasion URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/ENG\\_FINAL\\_Damages-Report\\_.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/ENG_FINAL_Damages-Report_.pdf)

16. UN = United Nations (2016) Habitat III Issue Papers. Smart Cities. UN: New York. URL: [https://habitat3.org/wp-content/uploads/Habitat-III-Issue-Paper-21\\_Smart-Cities-2.0.pdf](https://habitat3.org/wp-content/uploads/Habitat-III-Issue-Paper-21_Smart-Cities-2.0.pdf)

17. UN = United Nations (2023) First Person: Ukrainian 'city of heroes' plans post-invasion future. UN news. URL: <https://news.un.org/en/story/2023/07/1138907>

18. UNHCR (2024) Lives on Hold: Intensions and Perspectives of Refugees from Ukraine. Regional Intensions Report 2. Genf: UNHCR Regional Bureau for Europe. URL: <https://reporting.unhcr.org/ukraine-situation-global-appeal-2024>

19. Vygovska O. & Yu. Dekhtyarenko (2021) Ecological Aspects of Development of Modern Ukrainian Cities. URL: DOI:10.32702/2307-2156-2021.10.5, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2265>

## References

1. Горбань М., Сич М. (2024). Вони повернуться? Чи бачать воєнні біженці своє майбутнє в Україні. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-povvernennia-maibutnie/33090865.html> [in Ukrainian].

2. Malynovska O. (2022). Mhtratsiyna polityka u velykykh mistakh: dotsil'nist' rozroblennya, zmist ta priorytety. Politychni doslidzhennya, № 1 (3). <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2022-1-3>. [in Ukrainian].

3. Sakhno A. Shaleni zarplaty ta defitsyt kadriv, shcho vidbuyayet'sya na rynku pratsi Ukrayiny. URL: <http://surl.li/nrvkmp>. [in Ukrainian].

4. Tkach S.M. (2021). Upravlinnya rozvytkom mist na zasadakh kontseptsii Smart City u Zakhidnomu rehioni Ukrayiny. Rehional'na ekonomika - 100 (2), 91-99. URL: DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-9> [in Ukrainian].

5. Analytical report. Smart infrastructure in the sustainable development of cities: world experience and prospects of Ukraine. Razumkov Center. Kyiv. 2021, 400 p. <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf>

6. Cultural Heritage during the Russo-Ukrainian War. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: History*. URL: <https://doi.org/10.26565/2220-7929-2022-62-01>

7. City in the Western region of Ukraine. *Regional Economy*. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-9>.

8. Dudar, I., & Brychanskyi, A. (2023). Modern approaches to reconstruction and development of cities after the war. modern technology, materials and design in construction. URL: <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2023-2-153-158>

9. Khrushch, O., Moskalets, V., Fedyk, O., Karpiuk, Y., Hasiuk, M., Ivantsev, N., Ivantsev, L., & Arjjumend, H. (2023). Environmental and Psychological Effects of Russian War in Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*. URL: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.060103>.

10. Haque, U., Naeem, A., Wang, S., Espinoza, J., Holovanova, I., Gutor, T., Bazyka, D., Galindo, R., Sharma, S., Kaidashev, I., Chumachenko, D., Linnikov, S., Annan, E., Lubinda, J., Korol, N., Bazyka, K., Zhyvotovska, L., Zimenkovsky, A., & Nguyen, U. (2022). The human toll and humanitarian crisis of the Russia-Ukraine

war: the first 162 days. *BMJ Global Health*, 7. URL:<https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-009550>.

11. Rachkov, Y. (2022). Destruction, Preservation, and Rethinking of Ukraine's Urban URL:<https://doi.org/10.26565/2220-7929-2022-62-01>

12. Kuzmak O. & Kuzmak O. (2023). Transformational processes of ensuring sustainable urban development: the realities of Ukraine. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 1254 012079. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012079>

13. Kharazishvili, Y., Bugayko, D., Yashchyshyna, I., Butorina, V., Androshchuk, I., & Sribnyi, O. (2023). Strategic scenarios of post-war recovery of sustainable development of Poltava region of Ukraine: innovative and environmental aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1126. URL:<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012007>.

14. Pontrandolfo P., Polinkevych O., Scozzi B. & Kuzmak O. (2023). Smart Cities for Sustainable Development of Local Communities. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 26(3), 53–85. URL:<https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>

15. Report on Damages to Infrastructure Caused by Russia's War against Ukraine One Year after the Start of the Full-Scale Invasion URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/ENG\\_FINAL\\_Damages-Report\\_.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/ENG_FINAL_Damages-Report_.pdf)

16. UN = United Nations (2016) Habitat III Issue Papers. Smart Cities. UN: New York. URL: [https://habitat3.org/wp-content/uploads/Habitat-III-Issue-Paper-21\\_Smart-Cities-2.0.pdf](https://habitat3.org/wp-content/uploads/Habitat-III-Issue-Paper-21_Smart-Cities-2.0.pdf)

17. UN = United Nations (2023) First Person: Ukrainian 'city of heroes' plans post-invasion future. UN news. URL: <https://news.un.org/en/story/2023/07/1138907>

18. UNHCR (2024) Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine. Regional Intentions Report 2. Genf: UNHCR Regional Bureau for Europe. URL: <https://reporting.unhcr.org/ukraine-situation-global-appeal-2024>

19. Vygovska O. & Yu. Dekhtyarenko (2021) Ecological Aspects of Development of Modern Ukrainian Cities. URL: DOI:10.32702/2307-2156-2021.10.5, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2265>

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

**УДК 519.866:338.3(477)**

Нужна О.А., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>

[o\\_nuzhna@ukr.net](mailto:o_nuzhna@ukr.net)

Nuzhna O.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>

[o\\_nuzhna@ukr.net](mailto:o_nuzhna@ukr.net)

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРА ПРАЦІ НА ОБСЯГ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ЗА ДОПОМОГОЮ МОДЕЛІ ВИРОБНИЧОЇ ФУНКЦІЇ КОББА-ДУГЛАСА**

Метою статті є дослідження зв'язку між затратами праці та обсягом виробництва продукції на підприємствах України за допомогою моделі виробничої функції Кобба-Дугласа, а також порівняльний аналіз впливу фактора праці на обсяг виробництва продукції для підприємств різних видів економічної діяльності. Аналіз проводився за такими основними характеристиками виробничої функції Кобба-Дугласа, як середня та гранична продуктивність праці.

**Ключові слова:** виробнича функція, затрати праці, моделювання, обсяг виробництва, ресурси.

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF THE LABOR FACTOR ON THE VOLUME OF PRODUCT PRODUCTION FOR ENTERPRISES OF DIFFERENT TYPES OF ECONOMIC ACTIVITIES IN UKRAINE WITH THE HELP OF THE COBB-DOUGLAS PRODUCTION FUNCTION MODEL**

The purpose of the article is to study the relationship between labor costs and the volume of production at enterprises of Ukraine using the Cobb-Douglas production function model, as well as a comparative analysis of the impact of the labor factor on the volume of production for enterprises of various types of economic activity. The analysis was carried out according to the main characteristics of the Cobb-Douglas production function, such as average and marginal labor productivity.



A negative trend was recorded regarding the decrease in average labor productivity in 2020 compared to 2013 both at Ukrainian enterprises in general and in almost all types of activity, except for the extractive industry and the development of quarries and the supply of electricity, gas, steam and air conditioning. It has been established that the best results in terms of average labor productivity compared to the general indicator for Ukraine are obtained by enterprises operating in the fields of construction, agriculture, forestry and fisheries, financial and insurance activities, processing industry, real estate transactions, wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorcycles (in 2013), mining and quarrying (in 2020), supply of electricity, gas, steam and air conditioning (in 2020). According to the indicator of marginal labor productivity, the best results compared to the general indicator for Ukraine are obtained by enterprises that operate in the field of construction, financial and insurance activities, real estate operations, agriculture, forestry and fisheries, processing industry. The study showed that for enterprises of the extractive industry and the development of careers and enterprises that carry out activities in the field of art, sports, entertainment and recreation, an increase in labor costs leads to a decrease in the volume of produced products (goods, services). That is, increasing labor costs at these enterprises is economically unprofitable. According to our calculations, these enterprises have the best indicators of the efficiency of using such a resource as capital, which opens up prospects for further research in the chosen direction.

**Keywords:** production function, labor costs, modeling, volume of production, resources.

**Постанова проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Важливим показником, за допомогою якого можна оцінити стабільність діяльності та ефективний розвиток підприємств різних видів економічної діяльності, є обсяг виробництва продукції (товарів, робіт, послуг). Планування обсягів виробництва з урахуванням динаміки попиту на продукцію підприємств та інші чинники забезпечують безперервний процес виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) та подальший їх розвиток.

Одним з факторів, які мають суттєвий вплив на функціонування підприємства, є затрати праці як необхідного для здійснення господарської діяльності ресурсу.

Для підприємств різних галузей та видів економічної діяльності міру впливу затрат праці як ресурсу на обсяги виробництва відрізняється залежно від специфіки діяльності та, зокрема, рівня автоматизації господарських процесів.

Саме тому актуальними, на нашу думку, є дослідження, які дозволяють методами моделювання кількісно виміряти вплив

затрат праці як ресурсу на обсяги виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) та провести порівняльний аналіз отриманих результатів для підприємств різних видів економічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Застосування виробничих функцій, зокрема виробничої функції Кобба-Дугласа, вчені практикують в економічних дослідженнях як мікро-, так і на макрорівні: (Гордієнко, 2021), (Черкашина, 2020), (Чижевська, 2022), (Янковий, 2017). Зокрема, Чижевська М.Б., Щербініна С.А. та Красун Я.А. аналізують діяльність промислового підприємства, застосовуючи при цьому виробничу функцію; Янковий В.О. вивчає економіко-математичні властивості виробничої функції Кобба-Дугласа і CES-функції; Черкашина Т.С. розглядає виробничу функцію Кобба-Дугласа як «інструмент політики економічного зростання України в умовах ринкових реформ» (Черкашина, 2020); Гордієнко В.В. і Зубов І.А. використовують виробничу функцію Кобба-Дугласа як інструмент управління виробничими ресурсами та виокремлюють переваги та недоліки її застосування. Однак вважаємо за доцільне провести порівняльний аналіз впливу фактора праці на обсяги виробництва продукції для підприємств різних видів економічної діяльності в Україні за допомогою моделі виробничої функції Кобба-Дугласа.

**Цілі статті.** Основними цілями статті є дослідження зв'язку між затратами праці та обсягом виробництва продукції на підприємствах різних видів економічної діяльності в Україні за допомогою моделі виробничої функції Кобба-Дугласа.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств різних видів економічної діяльності були нами побудовані за даними Державної служби статистики України за період 2013-2020 років [5-7], оскільки за подальші періоди статистичні дані про обсяги виробництва продукції (товарів, послуг) відсутні.

Аналітична форма побудованих моделей відповідає класичній формулі виробничої функції Кобба-Дугласа:

$$Y = a_0 \cdot X_1^{a_1} \cdot X_2^{a_2}, \quad (1)$$

де  $Y$  – обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), тис. грн.;

$X_1$  – витрати на оплату праці, тис. грн.;

$X_2$  – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.;

$a_0, a_1, a_2$ , – параметри моделі.

Однією з важливих характеристик виробничої функції Кобба-Дугласа є середня продуктивність праці ( $A_1$ ), яка визначається як відношення обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) до витрат на оплату праці:

$$A_1 = \frac{Y}{X_1} = a_0 \cdot X_1^{a_1-1} \cdot X_2^{a_2}. \quad (2)$$

Середня продуктивність праці характеризує вартість виробленої продукції на одну гривню затраченої праці.

На рис. 1 подано значення середньої продуктивності праці для підприємств різних видів економічної діяльності для порівняння у 2013 і 2020 роках, тобто на початок і на кінець періоду дослідження.

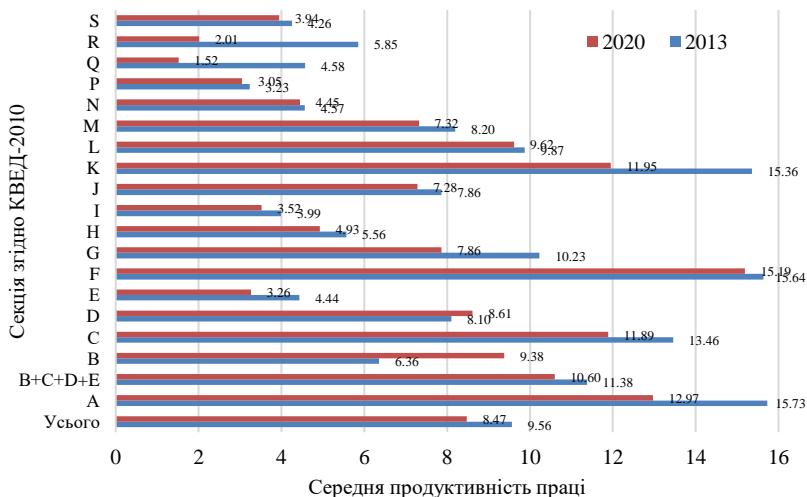


Рис. 1. Середня продуктивність праці на підприємствах різних видів економічної діяльності в Україні у 2013 і 2020 роках  
Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

Відзначимо, що у 2020 році порівняно із 2013 роком є негативна динаміка щодо зменшення середньої продуктивності праці як на підприємствах України загалом, так і практично по всіх видах діяльності, окрім добувної промисловості і розроблення кар'єрів (секція В) і постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (секція D).

Як показують проведені нами розрахунки (таблиця 1), до видів діяльності, де підприємства показують значно кращі результати за показником середньої продуктивності праці порівняно із загальним показником по Україні (9,56 у 2013 році, 8,47 у 2020 році), відносяться наступні: будівництво (секція F), сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (секція А), фінансова та страхова діяльність (секція К), переробна промисловість (секція С).

Таблиця 1

Порівняння середньої продуктивності праці для підприємств різних видів економічної діяльності України у 2013 і 2020 роках

2013		2020	
Секція згідно КВЕД-2010	Перевищення показника (середня продуктивність праці) порівняно з підприємствами України загалом, рази	Секція згідно КВЕД-2010	Перевищення показника (середня продуктивність праці) порівняно з підприємствами України загалом, рази
A	1,64	F	1,79
F	1,63	A	1,53
K	1,61	K	1,41
C	1,41	C	1,40
G	1,07	L	1,13
L	1,03	B	1,11
-	-	D	1,02

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

На нашу думку, значно більший науковий інтерес представляє дослідження такої характеристики виробничої функції Кобба-Дугласа як гранична продуктивність праці ( $M_1$ ), яка визначається як частинна похідна цієї функції по змінній  $X_1$ :

$$M_1 = \frac{\partial Y}{\partial X_1} = a_0 \cdot a_1 \cdot X_1^{a_1-1} \cdot X_2^{a_2}. \quad (3)$$

Гранична продуктивність праці, відповідно, характеризує вартість додатково виробленої продукції (товарів, послуг), яка припадає на одну додаткову гривню затраченої праці.

Відзначимо, що у 2020 році порівняно із 2013 роком спостерігається негативна динаміка щодо зменшення граничної продуктивності праці як на підприємствах України загалом, так і по всіх видах діяльності, окрім постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (секція D) (рис. 2).

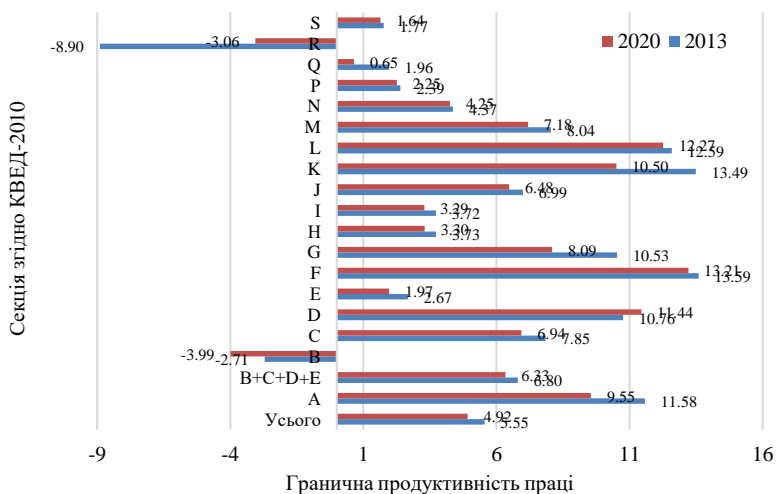


Рис. 2. Гранична продуктивність праці на підприємствах різних видів економічної діяльності в Україні у 2013 і 2020 роках

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

Як показують проведені розрахунки (таблиця 2), до видів діяльності, де підприємства показують значно кращі результати за показником граничної продуктивності праці порівняно із загальним показником по Україні (5,55 у 2013 році, 4,92 у 2020 році), відносяться наступні: будівництво (секція F), фінансова та страхова діяльність (секція K), операції з нерухомим майном

(секція L), сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (секція A), переробна промисловість (секція C).

Згідно наших розрахунків, для підприємств практично всіх видів діяльності зростання затрат праці є економічно виправданим, оскільки їх збільшення на 1 гривню веде до збільшення обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) більш ніж на 1 гривню. Виняток становлять у 2020 році підприємства, які здійснюють діяльність і сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (секція R), для яких показник граничної продуктивності праці за цей період складає менше 1 (0,65).

Таблиця 2

Порівняння граничної продуктивності праці для підприємств різних видів економічної діяльності України у 2013 і 2020 роках

2013		2020	
Секція згідно КВЕД-2010	Перевищення показника (гранична продуктивність праці) порівняно з підприємствами України загалом, рази	Секція згідно КВЕД-2010	Перевищення показника (гранична продуктивність праці) порівняно з підприємствами України загалом, рази
F	2,45	F	2,69
K	2,43	L	2,49
L	2,27	D	2,33
A	2,09	K	2,14
D	1,94	A	1,94
G	1,90	G	1,65
M	1,45	M	1,46
C	1,42	C	1,41
J	1,26	J	1,32

*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.*

Варто відзначити підприємства добувної промисловості і розроблення кар'єрів (секція B) та заклади мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (секція R), для яких значення граничної продуктивності праці у 2013 і 2020 роках є від'ємним, оскільки від'ємним є параметр  $a_1$  моделі виробничої функції. Відповідно,

збільшення витрат на оплату праці на цих підприємствах веде до зменшення обсягу виробленої продукції (товарів, послуг).

**Висновки.** Таким чином, в процесі дослідження за даними Державної служби статистики України за період 2013-2020 роки були побудовані моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств різних видів економічної діяльності. Зокрема, були визначені параметри моделей і такі основні характеристики виробничої функції Кобба-Дугласа як середня та гранична продуктивність праці. Зафіксована негативна динаміка зменшення середньої продуктивності праці у 2020 році порівняно з 2013 роком на підприємствах загалом і за всіма видами діяльності, крім добувної промисловості і розроблення кар'єрів і постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря. Встановлено, що кращі результати за показником середньої продуктивності праці порівняно із загальним показником по Україні мають підприємства, які здійснюють діяльність у сфері будівництва, сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства, фінансової та страхової діяльності, переробної промисловості, операції з нерухомим майном, оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (2013 р.), добувної промисловості і розроблення кар'єрів (2020 р.), постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (2020 р.).

За показником граничної продуктивності праці кращі результати порівняно із загальним показником по Україні мають підприємства будівництва, фінансової та страхової діяльності, сільського, лісового та рибного господарства, переробної промисловості та які здійснюють операції з нерухомим майном.

Дослідження показало, що для підприємств добувної промисловості і розроблення кар'єрів і підприємств, які здійснюють діяльність у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку збільшення витрат на оплату праці призводить до зменшення обсягу виробленої продукції (товарів, послуг). Тобто, нарощення витрат на оплату праці на цих підприємствах є економічно не вигідним. Згідно наших розрахунків, саме ці підприємства мають найкращі показники ефективності

використання такого ресурсу, як капітал, що відкриває перспективи для подальших досліджень у обраному напрямку.

### **Список бібліографічного опису**

1. Гордієнко В.В., Зубов І.А. Застосування виробничої функції Кобба-Дугласа як інструменту управління виробничими ресурсами. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2021. №1 (24). С. 89-94.
2. Черкашина Т.С. Виробнича функція Кобба-Дугласа як інструмент політики економічного зростання України в умовах ринкових реформ. *Економіка та суспільство*. 2020. №1. С. 28-37.
3. Чижевська М.Б., Щербініна С.А., Красун Я.А. Застосування виробничої функції для аналізу діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/95.pdf).
4. Янковий В.О. Економіко-математичні властивості виробничої функції Кобба-Дугласа і CES-функції. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 330-336.
5. Витрати на оплату праці підприємств за видами економічної діяльності (2013-2022). Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/Vnop\\_kved\\_10\\_21.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Vnop_kved_10_21.xlsx).
6. Необоротні активи підприємств за видами економічної діяльності (2013-2022). Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pok\\_bal\\_pidpr/no\\_pved\\_roz\\_13\\_20\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pok_bal_pidpr/no_pved_roz_13_20_ue.xlsx).
7. Обсяг виробленої продукції підприємств за видами економічної діяльності (2013-2020). Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp\\_ue/ovpp\\_vsmm\\_2012-2020\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/ovpp_vsmm_2012-2020_ue.xlsx).

### **References**

- 1.Hordiienko V.V., Zubov I.A. (2021). Zastosuvannia vyrobnychoi funktsii Kobb-Duhlasy yak instrumentu upravlinnia vyrobnychymy resursamy [Application of the Cobb-Douglas production function as a tool for managing production resources]. *Collection of scientific works of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture – Zbirnyk naukovykh prats DonNABA*. No 1(24). P. 89-94. [in Ukrainian].
- 2.Cherkashyna T.S. (2020). Vyrobnycha funktsiia Kobb-Duhlasy yak instrument polityky ekonomichnoho zrostantia Ukrainy v umovakh rynkovykh reform [The Cobb-Douglas production function as a policy tool for the economic growth of Ukraine in the conditions of market reforms]. *Economy and society – Ekonomika ta suspilstvo*. No 1. P. 28-37. [in Ukrainian].
- 3.Chyzhevska M.B., Shcherbinina S.A., Krasun Ya.A. (2022). Zastosuvannia vyrobnychoi funktsii dlia analizu diialnosti promyslovoho pidpriemstva



[Application of the production function for the analysis of the activity of the industrial enterprise]. *Efektynna ekonomika – Efektynna ekonomika*. No 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/95.pdf). [in Ukrainian].

4. Yankovyi V.O. (2017). Ekonomiko-matematychni vlastyvyosti vyrobnychoi funktsii Kobba-Duhlasa i CES-funktsii [Economic and mathematical properties of the Cobb-Douglas production function and the CES function]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management – Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Vol. 2(07). P. 330-336. [in Ukrainian].

5. Vytraty na oplatu pratsi pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2013-2022). Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/Vnop\\_kved\\_10\\_21.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Vnop_kved_10_21.xlsx). [in Ukrainian].

6. Neoborotni aktyvy pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2013-2022). Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pok\\_bal\\_pidpr/no\\_pved\\_roz\\_13\\_20\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pok_bal_pidpr/no_pved_roz_13_20_ue.xlsx) [in Ukrainian].

7. Obsiah vyroblenoi produktsii pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2013-2020). Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp\\_ue/ovpp\\_vsmm\\_2012-2020\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/ovpp_vsmm_2012-2020_ue.xlsx) [in Ukrainian].

**УДК 334+(339.7)**

Ushkarenko I.V., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Kherson State University, Ukraine

[https:// orcid: 0000-0002-7231-5277](https://orcid.org/0000-0002-7231-5277)

[ushkarenkoj@gmail.com](mailto:ushkarenkoj@gmail.com)

Ушкаренко Ю.В., докторка економічних наук, професорка,  
Херсонський державний університет, Україна

[https:// orcid: 0000-0002-7231-5277](https://orcid.org/0000-0002-7231-5277)

[ushkarenkoj@gmail.com](mailto:ushkarenkoj@gmail.com)

**INTERNATIONAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING  
MODERN MODELS OF CREDIT COOPERATION**

Credit cooperation is an essential element of any state's financial and credit system, providing access to financial resources for population groups not served by traditional banking institutions. This article examines the international experience in the development of credit cooperation, identifying key challenges, patterns of establishment and functioning of this financial institution, as well as its role in the agricultural credit system. An analysis of the organizational, economic, and legal foundations of credit cooperatives in various countries was conducted, highlighting the primary approaches to their legal regulation. These include general legal regulation of cooperation, banking legislation, specific legislation for agricultural credit cooperatives, or the absence of state cooperative regulation. Special attention is given to the organization of agricultural credit cooperatives, their role in supporting farming enterprises, and the improvement of their operational mechanisms. The main principles of credit cooperatives, particularly those formulated by F. Raiffeisen and G. Schulze-Delitzsch, are explored, along with their evolution and adaptation to contemporary conditions. Different types of rural credit cooperatives – specialized, universal, and multifunctional – are analyzed, focusing on their impact on the development of rural economies and financial inclusion. International approaches to profit distribution, member participation in cooperative activities, and democratic management are examined, demonstrating how cooperative principles can be effectively integrated into modern financial systems. It was found that credit cooperation enhances financial accessibility, supports local economic development, and reduces social inequality. The authors emphasize the importance of introducing effective legal mechanisms for regulating credit cooperatives to ensure their long-term stability. The findings allow for the development of recommendations for improving national models of credit cooperation, taking into account the successful experiences of other countries, thus contributing to sustainable socio-economic development.

**Key words:** credit cooperation, international experience, agricultural credit cooperatives, legal regulation, cooperative principles, credit unions.

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ КРЕДИТНОЇ КООПЕРАЦІЇ**

У статті розглянуто міжнародний досвід розвитку кредитної кооперації, визначено ключові проблеми, закономірності становлення та особливості функціонування цього інституту. Досліджено правові рамки регулювання діяльності кредитних кооперативів, які охоплюють загальне кооперативне законодавство, банківське законодавство, спеціалізоване законодавство у сфері сільськогосподарського кредитування або їхню відсутність. Проаналізовано різні типи сільських кредитних кооперативів – спеціалізовані, універсальні та багатofункціональні – у контексті їхнього впливу на фінансову інклюзію та розвиток сільської економіки. У статті акцентується увага на еволюції основоположних принципів, сформульованих Ф. Райффайзенем і Г. Шульце-Деличем, зокрема на їхній адаптації до сучасних умов. Особливу увагу приділено моделям управління, розподілу прибутку та залученню членів кооперативів до їхньої діяльності. Результати дослідження підкреслюють важливість ефективних механізмів регулювання для забезпечення стійкого розвитку кредитних кооперативів. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення національних моделей з урахуванням найкращих світових практик.

**Ключові слова:** кредитна кооперація, міжнародний досвід, сільськогосподарські кредитні кооперативи, правове регулювання, принципи кооперації, кредитні спілки

**Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks.** Credit cooperation is an essential component of the financial and credit systems in many countries worldwide, aimed at providing access to financial resources for segments of the population that may not always qualify for commercial bank loans. Its development is based on unique principles of mutual assistance, democratic governance, and collective decision-making. Examining international experiences in credit cooperation not only reveals patterns in its functioning but also enhances mechanisms for supporting agricultural producers and small businesses. The peculiarities of legal regulation, organizational models of credit cooperation, and its integration with the banking

system highlight a wide range of approaches that can be beneficial for other nations.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** The issue of the development of credit cooperatives as a segment of the financial and credit system of countries is a central focus of many researchers. Among the main directions of research, one can highlight the analysis of the organizational and legal foundations of the functioning of credit cooperatives in different countries, the impact of the cooperative movement on the agricultural sector of the economy, and the socio-economic role of cooperatives in promoting financial inclusion.

A significant contribution to the development of the theory of credit cooperatives was made by foreign researchers, in particular, the study of the principles of Raiffeisen and Schulze-Delitzsch, which formed the basis of modern models of credit cooperatives. European authors (Germany, France, Netherlands) emphasize the transformation of cooperatives into financial institutions of a banking type. In Asian countries (Japan, China), considerable attention is paid to adapting credit cooperation to the needs of the agricultural sector and regional economic features.

At the same time, Ukrainian researchers O. Antoniuk, V. Goncharenko, F. Gorbonos, A. Milka, O. Mohylny, A. Olenchik, A. Panteleymonenko, and others focus on the potential of credit unions to support small and medium-sized farming businesses, as well as analyze the problems of legislative regulation of their activities. However, insufficient attention has been given to the integration of international experience into national models of credit cooperation, which determines the need for further research in this area.

**Objectives of the article.** The aim of the study is to analyze international experience in the organization and functioning of credit cooperation, identify its main principles, legal foundations, and directions for improvement. Special attention is given to agricultural credit cooperatives, their role in the economic support of farming enterprises, as well as the methods of regulating their activities in different countries around the world.

**Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.** Credit cooperation worldwide is one of the segments of the financial and credit system of any state, serving a category of clients traditionally unattractive for commercial bank lending. International experience in the development of credit cooperation is important for identifying the main problems, patterns of formation and functioning of this financial institution, determining its place in the agricultural credit system, and forming directions for its improvement. Research on the development of credit cooperation in different countries allows us to study the variations and peculiarities of credit cooperation, as well as avoid potential mistakes.

Regulation of credit cooperative organizations in different countries is carried out in various forms, namely:

- general legal regulation of all forms of cooperation (Germany, Finland);
- activity of credit cooperatives regulated by banking legislation (Italy, Spain);
- special legal regulation of agricultural credit cooperation (USA, France, China);
- special legal regulation of agricultural, including credit cooperation (Japan);
- absence of national cooperative legislation (Denmark).

The foundations of rural credit cooperatives, based on the legal force of the sources of law in the country, can be classified by two main criteria: countries where the main source of law for agricultural credit cooperation is the law (Germany, Italy, Spain, Ireland, Finland, USA, China, Japan); countries where the principles of rural credit cooperation are determined by subordinate legal acts (Denmark) (Antoniuk and Shevchuk, 2023).

In Germany, France, and the Netherlands, the activity of agricultural credit cooperatives is regulated not only by legislation on credit cooperatives but also by banking legislation, which is why some experts speak of the complete transformation of credit cooperatives into ordinary banking institutions.

Analysis of the organizational, economic, and legal foundations abroad shows several directions in defining the concept of agricultural

credit cooperative. The first direction is based on general legal regulation of all forms of cooperation. This applies to Germany, Finland, and Israel. Since these countries lack special legal regulation of agricultural credit cooperation, legislation defines a general concept of cooperation, under which credit cooperatives also fall. For example, Germany's Law of May 1, 1889, defines a cooperative as a society with an unlimited number of participants, whose goal is to promote income or the economic activities of its members through a joint economic enterprise (Ushkarenko, 2009). Therefore, all cooperatives, including agricultural credit cooperatives, are granted a unified legal status. Finnish cooperative societies have a similar status. The Law «On Cooperative Societies» states that a cooperative enterprise is an association whose membership and capital are not predetermined, created for economic activity benefiting the society's members, who use its services.

The general concept of a cooperative is also found in Sweden's cooperative legislation. According to §1 of the Law «On Cooperative Societies», a cooperative society is a business enterprise that operates on the basis of mutual assistance and joint activities of its participants with the aim of developing economic interests and their participation in using the society's services. A similar approach is found in Israel's legislation (Looney et al., 2004). The legislator, using the term «moshav-ovdim», understands it as a cooperative association created for purchasing, selling, credit, and insurance operations.

The second direction in defining the concept of a credit cooperative is based on general legal regulation of all credit cooperation, including agricultural. An example is the United States, where legislation provides a general concept of credit cooperatives that conduct consumer and production lending. Organizations providing cooperative credit in the USA are known as either «credit unions» or «credit societies». The legislative definition of a credit union was given in 1934. A federal credit union is understood as a cooperative association, privately owned, created through voluntary membership on the principles of mutual assistance, functioning based on a statute, and intended for placing members' savings and providing credit for «productive purposes». The legal status of credit unions

allows them to provide services to promote savings, teach rational money usage, and ensure sources of loan funds at low interest rates. Furthermore, credit unions are now recognized as «non-bank financial deposit institutions that accumulate members' funds and provide loans». The possibility of creating cooperatives for lending was first provided by legislation in some states in the 1920s, as at that time, the creation of credit cooperatives was secondary to other forms of cooperation. For example, «farmers could create cooperatives for joint activities in trade, purchasing, selling, processing agricultural products, as well as financing these activities». Currently, farmers can create credit cooperatives exclusively for financing their production needs.

The third direction involves the legislative definition of the concept of agricultural cooperative, which also applies to agricultural credit cooperatives. This is the case in Japanese cooperative legislation. Thus, the Japanese law «On Cooperatives» of 1947 defines an agricultural cooperative as an association of farmers created for collecting, selling agricultural products, purchasing means of production, conducting consultations, mutual assistance, crediting, and insurance. The fourth direction involves granting agricultural credit cooperatives a special legal status. This is reflected in the legislative establishment of the definition of agricultural credit cooperatives, characteristic of the credit cooperatives in France and China.

The general concept of a cooperative is outlined in the French Law «On Cooperation» of 1947, according to which «a cooperative is an association or union that conducts economic activity and operates on the basis of an agreement whereby two or more persons agree to combine their resources for the purpose of sharing profits and utilizing the savings resulting from this union» (Patrick, 1999). At the same time, considering the specifics of banking cooperatives, French legislation includes a special definition of a cooperative credit institution. Since one type of banking cooperative in France is mutual credit funds, they are defined in the French Law of 1920 as cooperatives with special legal status, distinct from other cooperatives, created for the mutual service of the cooperative's members.

The concept of an agricultural credit cooperative (ACC) is clearly formulated regarding its nature in the cooperative legislation of China. An ACC is understood as a financial organization voluntarily created by peasants for mutual benefit in crediting through the mobilization of contributions. Therefore, rural credit cooperatives can be divided into:

1) specialized credit cooperatives that focus on a specific area of economic activity – agriculture (such as rural credit funds in France);

2) universal credit cooperatives specializing in providing consumer credit to their members (for example, rural credit unions in the USA, rural funds in Italy);

3) multifunctional agricultural cooperatives that, along with other production or service activities, provide credit to their members, where crediting is secondary to the other functions of the cooperative (for example, cooperatives in Israel and Japan).

The principles of organizing agricultural credit cooperatives have important theoretical and practical significance. During the emergence of credit cooperation, F. Raiffeisen and G. Schulze-Delitzsch (Germany) developed the foundations of two systems of rural and urban credit cooperation (Patrick, 1999). The principles of the Raiffeisen system of credit cooperation include: localization of the cooperative's activity, non-shareholding basis, non-distribution of profits, creation of indivisible funds, recognition of the need for state support, long-term crediting, universal nature of activities, free labor of managers, centralization, and unlimited liability. The principles of Schulze-Delitzsch's urban credit cooperation included: shareholding basis, profit distribution proportional to shares, non-interference of the state, short-term lending, payment for cooperative administration's labor, decentralization, limitation of credit cooperatives' activities to only credit functions, and limited liability of cooperative members.

With the development of credit cooperation, there was an integration of principles from these two systems, some of the basic principles disappeared, while others transformed. Despite the differences in the functioning of credit cooperatives in different countries, many principles are common to all credit cooperatives. All



general principles can be classified into principles inherent to all cooperatives, regardless of their field of activity, and principles specific only to credit cooperatives. The first group includes cooperative principles approved in 1995 at the Manchester Congress of the International Cooperative Alliance. These include: voluntary and open membership, self-management, democratic control, and economic participation of cooperative members in its activities.

Among the principles of the second group, we can mention:

1) the targeted orientation of the cooperative's activity – promoting the satisfaction of members' needs for credit and savings, rather than making a profit;

2) locality (characterized, in particular, by cooperatives in the USA, Germany, and France. For example, in France, the operational scope of a single fund cannot exceed 1-2 departments).

Other principles of the functioning of credit cooperatives have significantly changed over time. The most radical changes have occurred in principles such as «one person – one vote» and the mandatory participation of members in the cooperative's operations. In the cooperative legislation of several countries, the traditional principle of decision-making in the cooperative has been altered. Instead, the principle of voting according to the shares held in the cooperative's operations is applied. For example, in France, the principle of «equivalence of votes» is used, where one shareholder has several votes, but on the condition that no one shareholder can have more than 1/20 of the total votes at the general meeting. A similar provision is found in Finnish legislation. Thus, § 53 of the «Cooperative Societies Act» stipulates that, when making decisions, a combination of two principles is possible: «one person – one vote» and «one shareholder – several votes».

Directly related to the principle of participation in management is the principle of mandatory involvement of the cooperative member in its economic activities. This is explained by the fact that in a number of countries, the number of votes held by a member depends on the extent of their participation in the cooperative's activities. In these countries, participation of the cooperative members in its economic activities is compulsory. The principle of profit distribution among

cooperative members in proportion to their participation in the cooperative's economic activities is generally preserved in credit cooperatives. However, in several countries, the profit of credit cooperatives is not distributed among members but is directed to a reserve fund (Netherlands). The principle of equality of shares among cooperative members is also maintained in credit cooperatives (Germany, Netherlands). At the same time, in some countries, only the minimum size of the share contribution is defined, and the member of the cooperative may contribute a larger amount as their share (China).

**Conclusions.** Credit cooperation is an important component of the financial and credit system, playing a significant role in providing access to financial resources for population groups that are often overlooked by commercial banks. The international experience in the development of credit cooperation demonstrates the variety of approaches to its organization, legal regulation, and functioning. The article highlights four main areas of legal regulation of credit cooperation, depending on the characteristics of the legislation in different countries. These areas include both universal approaches, covering all forms of cooperation, and specialized approaches focused on agricultural cooperatives. This allows for the creation of effective legal and organizational models adapted to the economic and social conditions of individual countries.

The study of the principles of credit cooperation organization shows that the foundational ideas laid out by F. Raiffeisen and G. Schulze-Delitzsch continue to influence modern cooperative activities. At the same time, the evolution of cooperative principles, such as profit distribution, locality of activity, democratic management, and member participation in economic activities, indicates the need for adaptation to changing market conditions. Special attention is given to the classification of rural credit cooperatives, which differ in terms of specialization, universality, and multifunctionality. This approach allows for meeting the needs of various population groups and ensuring the stability of cooperatives. Further development of credit cooperation should be based on integrating international experience, considering national specifics,

and creating favorable conditions for the long-term stability of cooperatives.

### References

1. Antoniuk O., Shevchuk Yu. Problemy ta perspektyvy funktsionuvannia kredytnykh spilok v Ukraini. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktychnoi diialnosti*. 2023. Tom 1(63). S. 20–30. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/June2023/IJ63AZYn0EFCJcDTS0xh.pdf> [in Ukrainian]
2. Honcharenko V., Milka A. Sotsialno-ekonomichna efektyvnist kooperatyvnykh pidpriemstv i natsionalnykh kooperatyvnykh system (novi teoretyko-metodolohichni pidkhody). *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. 2016. Tom 2(74). S. 9–17. [in Ukrainian]
3. Ushkarenko I.V. Silskohospodarska kooperatsiia v evoliutsiinomu vymiri. Kherson, 2009. 404 s. [in Ukrainian]
4. Rukh kredytnykh spilok, yakyy obiednuie desiatky tysiach ukrainsiv. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3336330-ukrainski-kreditni-spilki-v-ocikuvanni-zakonodavcih-zmin.html> [in Ukrainian]
5. Pozhar A.A. Kredytно-kooperatyvnyi sektor ekonomiky yevropeiskykh krajin: monohrafiia. Poltava: RV TsPUET, 2013. 278 p. [in Ukrainian]
6. Panteleimonenko A., Honcharenko V., Kasian S. Kooperatyvne kredytuvannia: perspektyvy zastosuvannia pidkhodiv F.V. Raiffaizena v ahramnomu sektori Ukrainy. *Tsentrálnoukraiinskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. 2021. Tom 6(39). 106-114 [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/13.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/13.pdf) [in Ukrainian]
7. Looney JW, Julia R. Wilder, Sam Brownback, James B. Wadley, *Agricultural law, A Lawyers Guide to Representing Farm Clients*, N. Y., 2004. p. 465-466.
8. *Cooperative Principles and Statutes, Legal Description of Unique Enterprises*. N. Y., 2007. p. 9.
9. Patrick Meagher. *Institutional Framework for Micro finance in Zambia: Comparative Legal. Regulatory Review and Recommendations* IRIS Center, University of Maryland, February 1999.

## **УДК 329.001 (100)**

Soloviov A.I., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Kherson State University, Ukraine  
[https:// orcid: 0000-0002-5208-2269](https://orcid.org/0000-0002-5208-2269)  
[solovyovandrey0@gmail.com](mailto:solovyovandrey0@gmail.com)

Соловйов А.І., доктор економічних наук, професор,  
Херсонський державний університет, Україна  
[https:// orcid: 0000-0002-5208-2269](https://orcid.org/0000-0002-5208-2269)  
[solovyovandrey0@gmail.com](mailto:solovyovandrey0@gmail.com)

## **THE SUBJECTIVITY OF THE COLLECTIVE IN THE CONTEXT OF THE ORGANIZATION AND FUNCTIONING OF JOINT ACTIVITY**

The article explores joint activity as a complex socio-psychological phenomenon involving the interaction of individuals within a collective subject. The structural and dynamic characteristics of joint activity are analyzed, highlighting processes such as imitation, cooperation, empathy, emotional contagion, and reflection. The study identifies the primary types of joint activity: joint-interactive, joint-sequential, joint-individual, and joint-creative, focusing on their distinctive features. Emphasis is placed on the role of collective subjects as integrated groups functioning through shared behaviors, relationships, and coordinated actions. The importance of social-psychological processes, including goal-setting, motivation, coordination, and management, in ensuring the effectiveness of joint activity is underlined. The article integrates findings from empirical studies, including those by Ukrainian scholars, and discusses methods to enhance the efficiency of joint activity by fostering collective subjectivity and optimizing interaction within groups. The analysis underscores the need for a systematic approach to investigating collective behavior and its application in various organizational contexts.

**Keywords:** joint activity, collective subject, interaction, group dynamics, motivation, reflection.

## **СУБ'ЄКТНІСТЬ КОЛЕКТИВУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті розглядається спільна діяльність як феномен, що охоплює взаємодію індивідів у межах колективного суб'єкта. Проаналізовано структуру, динамічні характеристики та специфічні процеси спільної діяльності, зокрема наслідування, співпрацю, співпереживання й рефлексію. Окреслено ключові типи спільної діяльності: спільно-взаємодіючий, спільно-послідовний, спільно-індивідуальний та спільно-творчий. Визначено роль соціально-психологічних

процесів у забезпеченні ефективності діяльності групи, таких як цілеутворення, мотивація, узгодження дій та управління. Наведено узагальнення емпіричних досліджень та висвітлено можливості підвищення ефективності спільної діяльності через розвиток колективного суб'єкта й оптимізацію взаємодії.

**Ключові слова:** спільна діяльність, колективний суб'єкт, взаємодія, групова динаміка, мотивація, рефлексія.

### **Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks.**

Collaborative activity is one of the key forms of human activity organization, which ensures the achievement of goals beyond the capabilities of an individual. This activity presents itself as a multi-level system of interaction among individuals united by a common goal, motives, and tasks. Its success depends on the harmonious combination of individual activity of participants and the ability of the group to function as a unified collective subject.

Scientific interest in collaborative activity is driven by its significance in various spheres of life, ranging from production processes to socio-cultural and educational practices. Specifically, researchers focus on understanding the structure of collaborative activity, its dynamics, mechanisms of participant interaction, and the study of the phenomenon of the collective subject. Analyzing these aspects helps identify the fundamental patterns of group activity functioning, which serve as the basis for enhancing its effectiveness.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** The study of collaborative activity is actively developing in contemporary science. The works of S.D. Maksymenko, V.O. Tatenko and H.S. Kostiuk laid the methodological foundations for analyzing mental processes in the context of group activity. Significant contributions come from A.Y. Kapska, who explores the socio-psychological aspects of personality integration into the group. Among the contemporary directions of studying collaborative activity, research on types of interaction in groups occupies an important place. For example, the works of V.I. Andrushchenko and O.V. Kirychuk focus on the socio-organizational aspects of group activity, while T.M. Titarenko's research examines the impact of group cohesion and collective motivation on the effectiveness of activity.

In recent years, researchers have focused more on the dynamic characteristics of the collective subject. In this context, Ukrainian

authors, including O.M. Yatsenko, emphasize the importance of coordination of actions, reflection, and the integration of individual activity into group processes.

Thus, contemporary scientific works not only clarify the theoretical foundations of collaborative activity research but also offer practical recommendations for improving interaction in various social, professional, and cultural contexts. At the same time, there is a need for a deeper analysis of integration processes, motivation, and dynamic changes in collaborative activity in the context of modern society.

**Objectives of the article.** The aim of the article is to systematize and summarize theoretical approaches to the study of collaborative activity as a multi-level system of interaction among individuals aimed at achieving a common goal, as well as to analyze the structural and dynamic characteristics of the collective subject. The research aims to identify the specific features of collaborative activity, its key components, the mechanisms of interaction among participants, and the typology of socio-psychological processes that ensure the effectiveness of group work.

**Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.** Among the important theoretical problems is the issue of the relationship between individual and collective activity. The structure of collective activity can be distinguished by the type of individual (general goal, task specification, motives of the participants in collective activity (CA), planning, decision-making, result evaluation), additionally identifying a number of specific processes and factors of CA, such as: imitation, suggestion, emotional contagion, empathy, cooperation, etc. When analyzing collective activity, the collective subject is distinguished, which is interpreted in the works of various authors as follows:

1. «Collective subject» and «collective as a subject» are treated identically, where the former becomes only an epistemological meaning of the collective.

2. «Collective subject» is understood as an alternative to the «individual subject» or «subject» in general.

3. «Collective subject» is a certain quality of the collective (group), the quality of being a subject (i.e., subjectivity).

4. «Collective subject» is understood as any group of people who act together or behave as a unified whole, i.e., any aggregation of people that manifests through different forms of behavior, relationships, interaction, etc (Deci, 2015).

We understand the «collective subject» as any group of people who act together or behave as a unified whole, i.e., any aggregation of people manifested through various forms of behavior, relationships, interactions, etc. At the same time, three main subject qualities of the collective subject are distinguished:

- interconnection and interdependence of individuals within the group (contributes to the formation of a group state as a state of pre-activity, the most important condition for any activity);

- the ability of the group to manifest different forms of collective activity (i.e., to be a unified whole in relation to other social objects or to itself);

- the group's ability for reflection (ensures the formation of a social-psychological «We» in the group, group social representations about their group, promotes the readiness of group members for collective activity in general, and helps group members adequately navigate the social environment).

Such a characteristic as the ability of the group to manifest collective forms of activity is paramount. At the same time, it is important to consider that for specific groups, these characteristics may be leading or dominant, while others may be less pronounced (Ryan and Deci, 2013). Therefore, it is necessary to take into account the existence of different forms of manifestation of group subjectivity: potential subjectivity, real subjectivity, and reflecting subjectivity. To analyze the structure of collective activity, the basic components of the psychological structure of individual activity are used, namely:

- the socially necessary task;

- the general goal – the idealized vision of the future result that the community of individuals (the collective subject) strives to achieve;

- the common motive that encourages the community of individuals to engage in collective activity (CA);

- joint actions – elements directed towards performing current (operational and fairly simple) tasks of CA;

- the common result and its subjective reflection by the collective subject.

We believe that the category of interaction plays a crucial role in the analysis of collective activity, as CA represents the unity of two aspects: mutual influence on the common object of labor; the influence of CA participants on one another, conditioned by the social relations of production (Mossholder, 2017).

Interaction between people is a fundamental feature of CA, and its main distinguishing characteristic compared to individual activity. Interaction refers to a system of actions where the actions of one person or group of people determine certain actions of others, and the actions of the latter, in turn, influence the actions of the former. Based on the direction of interaction among people in a labor collective, several main types of interaction can be distinguished: object-oriented interaction (interaction aimed at changing the subject of joint labor); subject-oriented interaction (interaction aimed at changing the characteristics of the individual and collective subjects); organizationally oriented interaction (interaction aimed at changing the organizational and managerial characteristics of the group's life activity).

The structure of collective activity is essentially formed, functions, and develops through interaction between individual participants. In collective activity, all three types of interaction can be represented; however, it is only the goal-oriented or object-oriented interaction between participants that makes the activity of the collective truly collective.

A dynamic approach to analyzing collective activity is based on the postulate that collective activity unfolds in various socio-psychological processes. Their totality and specific sequence allow for the identification and description of its distinctive features and forms of organization. In accordance with the previously defined distinct characteristics of collective activity (CA), the subject of special analysis includes the processes of group goal formation and goal-setting, the formation of motives and motivation, the distribution and integration of individual activities and actions within the group, their coordination and harmonization, management influences, as well as group evaluation of individual contributions and the overall final



results of CA. Based on the systemic principle of multilevelness and hierarchy, primary socio-psychological processes (based on a single element of activity) and secondary socio-psychological processes (which concern all structural components) are distinguished.

At the same time, it should be noted the necessity of using a systemic approach to the study of group psychology, which requires considering it in the following aspects: as an independent formation with specific patterns; as part of a larger whole, which can be various communities sequentially; as the result of the interaction between the group and its individual elements and subsystems (members or their microgroups); in relation to external conditions of group formation as a system, including its interaction with other labor communities (Rampersad, 2008).

Through interactions and relationships in collective activity (CA), the connections between the individual and the group (collective), the individual and the activity (behavior), and the group and the activity (behavior) of its individual members are most fully realized and revealed.

Moreover, the main and additional connections specific to the participants of CA can be highlighted:

- main connections: technological, spatial-temporal, functional, economic, organizational-management, and socio-psychological;

- additional connections: "material" connections, i.e., mediated by common tools for performing labor activity, and connections based on the socio-demographic characteristics of the CA participants. Other types of collective activity (CA), or forms of interaction within collective labor, include:

- joint-interacting type is characterized by the mandatory participation of everyone in solving the common task, where the intensity of labor among participants is approximately the same. The specifics of their activity are determined by the leader and, as a rule, are minimally changeable. The effectiveness of the collective activity depends equally on the work of each participant.

- joint-sequential type differs from the jointly-individual type by the temporal distribution and order of each participant's involvement in the work. The sequence implies that one participant starts the work first, followed by the next, and so on. The specifics of

each participant's activity are determined by the goals of transforming the tool into a result, which are characteristic of this particular stage of the technological process.

- joint-individual type is distinguished by minimizing the interaction between participants. Each performer executes their segment of the work, and the specifics of the activity are determined by the individual characteristics and professional position of each. Each participant presents the result of their work in a defined form and location. Personal direct interaction may be almost absent, occurring in indirect forms. The performers are united only by the common object of labor, which each processes in their specific way.

- joint-creative type is characterized by the creation of a special type of activity – co-creation, where each participant is an equal participant in the creation of something new. This type is distinguished by the particular activity of each participant in the interaction process. The formed groups usually have high flexibility, with changing composition and internal structure depending on the tasks and conditions of their implementation.

Additionally, the connection between the type of CA, organizational culture, and management form is highlighted (see Table 1).

Table 1

Connection Between Management Forms and Types of Collective Activity Within Organizational Cultures

Type of Collective Activity	Management Form	Leverage of Control
Joint-interacting	Collectivist	Authority
Joint-sequential	Market	Money
Joint-individual	Bureaucratic	Power
Joint-creative	Democratic Dialogical	Law Knowledge

*Source: compiled by the author.*

In our work, we based our analysis on the concept that joint activity is an organized system of interaction among individuals, aimed at the purposeful production (or reproduction) of objects of material and spiritual culture. The distinctive features of joint activity

include: the presence of a common goal and shared motivation (the drive to work together); the division of labor into functionally interconnected components and their distribution among participants; the integration of individuals and their individual actions with coordinated execution; the presence of management; and common final results.

The structure of joint activity (JA) is a dynamically developing state of the subject of JA, determined by a system of various factors. In the structure of JA, one can identify components such as: the socially necessary task; the common goal; the shared motive; joint actions; and the general result, as well as its subjective reflection by the collective subject.

A collective subject is any group of people who act together or behave in a coordinated manner, manifesting themselves through various forms of behavior, relationships, interactions, etc. The main formal-structural characteristics of a collective subject include: numerical composition, form of organization (structure of connections between elements forming the subject), and homogeneity/heterogeneity.

The dynamic (processual) characteristics of the collective subject of activity include: goal orientation (the aspiration towards a major, socially significant goal); motivation (active, interested, and effective drive for JA); integrity (internal unity of constituent elements); structure (clear and strict division of functions, tasks, rights, duties, and responsibilities among the group members, and the definition of its structure); coordination (harmonious integration of group members, mutual dependence of their actions); organization (orderliness); effectiveness (the ability to achieve positive results); and spatial and temporal aspects of the conditions of vital activity.

**Conclusions**The collective subject is the main driving force of joint activity, which is formed based on the interconnection and interdependence of individuals, the group's ability for reflection, and the manifestation of joint activity. These characteristics determine the effectiveness and harmony of the group's work. The structure of joint activity is based on elements analogous to individual activity: a common goal, shared motives, socially necessary tasks, joint actions,

and the general result. At the same time, specific processes such as imitation, empathy, and cooperation are key to its organization.

The types of interaction in joint activity, including the co-interactive, co-sequential, co-individual, and co-creative types, reflect the diversity of the organization of collective labor. Their effectiveness depends on the level of coordination between participants and the conditions of the activity.

In summary, it can be stated that joint activity is an integral part of social interaction, requiring systematic analysis and practical improvement. Understanding the regularities of the formation and functioning of the collective subject, as well as optimizing its dynamic characteristics, can contribute to enhancing the effectiveness of collective activity in modern society.

### **References**

1. Atkinson, J.M. An introduction to motivation. Princeton, NJ.: van Nostrand, 1964. 335 p.
2. Deci, E. L. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2015. No27. P. 930-942.
3. Hal, E.R. *The Customer Comes Second*. New York: William Morrow. 2002. P. 25.
4. Hochschild, A.R. *The managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press. 1983. 307 p.
5. Kaplan, R.S.. Norton D.P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard business school press, 2004. 324 p.
6. Mossholder, K.M. Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: A laboratory experiment. *J. Applied Psychol.* 2017. No 65. P. 202-210.
7. Pittman, T.S. J. Emery, A.K. Boggiano Intrinsic and extrinsic motivational orientations: Reward-induced changes in preference for complexity. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1992. No42. P. 789-797.
8. Rampersad, H.K. The way to a highly engaged and happy workforce based on the Personal Balanced Scorecard. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2008. No19(1-2). P. 11-28.
9. Reeve, J. *Understanding motivation and emotion*. Orlando, FL: Harcourt Brace College Publ., 2012. 342 p.
10. Ryan, R. M. Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American psychologist*, 2013. No 1. P. 68-78.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

**УДК 502.13:005.412(477.82)**

Коробчук Л.І., к. пед. н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8760-2992>

e-mail: Luda.iv13a@gmail.com

Коробчук М.Г., здобувач ступеня доктора філософії

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0009-0947-9218>

Korobchuk Lyudmila, Ph.D. in Pedagogical,  
Associate Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8760-2992>

e-mail: Luda.iv13a@gmail.com

Korobchuk Maksym, Postgraduate student

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0009-0947-9218>

## **ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ «ЕКО-МІСТА» ЛУЦЬК**

У статті розглядається значущість екологічного менеджменту для формування екологічно чистого міста Луцька з дотриманням критерію сталого розвитку, з метою досягнення європейського рівня в післявоєнний період розвитку нашої держави. Проведено SWOT-аналіз м. Луцьк в якому відмічено позитивні сторони міської інфраструктури та існуючі екологічні негаразди сьогодення. Акцентовано увагу на можливий потенціал у розвитку міста. На основі отриманих результатів створено авторську модель управління у сфері охорони довкілля та природокористування задля подальшого розвитку Луцька як «еко-міста».

**Ключові слова:** екологічний менеджмент, екологічне управління, «еко-місто», критерій сталого розвитку.

## **ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SYSTEM OF «ECO-CITY» LUTSK**

The article examines the significance of environmental management for the formation of an ecologically clean city of Lutsk in compliance with the criterion of sustainable development, with the aim of achieving the European level in the post-war period of development of our state. Accordingly, the need to introduce effective management of urban environmental policy is highlighted.

The main problems of the current city of Lutsk are noted, in particular, the negative impact on the quality of atmospheric air by mobile sources of pollution (transportation), solid household waste, accumulated precipitation at the city's sewage treatment plants, which in turn create an ecological risk not only for the urban environment, but also for health of the local population. In addition, financing by the local authorities for maintaining the proper ecological condition of the city, reconstruction, improvement of the territory, etc. In order to develop the environmental management of this territory, a SWOT analysis of the city of Lutsk was conducted, which noted the positive aspects of the city's infrastructure and, in parallel with them, the existing environmental problems of today, which should be worked on, and some should be invested in.

Attention is focused on the possible potential in the development of the city for further prosperity (modernization of transport infrastructure; improvement of the water supply system, drainage, urban sewage treatment facilities; exploitation of clean energy sources; solving the issue of disposal of solid household waste; increasing the area of greening; developing an assessment of the impact on the environment of certain areas facilities; planning for the protection of the city's natural environment). And with the investment of nature protection measures and replenishment of the city budget. On the basis of the obtained results, an author's model of management in the field of environmental protection and nature management was created for the further development of Lutsk as an «eco-city», which regionally borders European states with natural, historical-cultural and cultural-scientific resources.

**Keywords:** ecological management, ecological management, «eco-city», criterion of sustainable development

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Різка зміна містобудівної політики не сприяє створенню ефективного механізму економічного зростання з урахуванням екологічних аспектів. Тому, надзвичайно актуальним завданням стає вирішення екологічних проблем шляхом розвитку нових наукових досліджень у сфері управління відповідно до принципів сталого розвитку. Ефективним інструментом досягнення поставленої мети може стати екологічний менеджмент урбанізованої системи «еко-міста» Луцька, заснований на комплексній оцінці міста. Це необхідно не тільки через

погіршення екологічної ситуації, а й зростання вимог до систем управління в зв'язку з розвитком сучасного виробництва, транспорту, міської інфраструктури та умов проживання місцевих мешканців.

Протягом останніх років у місті Луцьку спостерігається не лише бурхливий розвиток промисловості та транспорту, а й значне забруднення та виснаження природних ресурсів через діяльність людини. Забруднення охоплює всі компоненти навколишнього середовища – від забруднення ґрунту внаслідок накопичення твердих побутових відходів до скидання у водойми недостатньо очищених стічних вод і викидів шкідливих речовин в атмосферу промисловими підприємствами та транспортом.

Радикальне територіальне природокористування в Луцьку базується на тісній взаємодії суб'єктів господарювання з міською та обласною владою під час реалізації природоохоронних заходів. Ця взаємодія базується на розвитку екологічної свідомості та відповідального ставлення до дій, спрямованих на збереження міського середовища.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Розробками рекомендацій для екологічного менеджменту займалася Латишева О. (Латишева, 2006), Жовнір А. (Жовнір, 2006) присвятила свої дослідження екологічним проблемам регіону в поєднанні з еколого-економічним механізмом природокористування, у своїх наробках Кравець М. (Кравець, 2006) вивчала поєднання соціально-економічного реформування з екологічною доцільністю, розглядала регіональний розвиток за трьома показниками: екологічним, економічним, соціальним у своїх напрацюваннях Алібекова Ю. (Алібекова, 2012), досліджувала територіальне екологічне управління міської інфраструктури у своїх дослідженнях Коробчук Л. (Коробчук, 2024).

**Цілі статті.** Визначити роль екологічного менеджменту в системі сталого розвитку «еко-міста» Луцьк.

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

Для досягнення критерію сталого розвитку «еко-міста» в Луцьку доцільно запровадити ефективне управління екологічною політикою. Це допоможе систематично виявляти та усувати вразливі місця, пов'язані зі змінами в міському середовищі.

Екологічний стан м. Луцька наразі можна оцінити як задовільний за результатами аналізу різних компонентів довкілля. Проте значною проблемою залишається велика кількість побутових відходів та накопичених опадів на міських очисних спорудах, а також високий рівень забруднення атмосферного повітря антропогенною діяльністю, особливо пересувними джерелами забруднення. Нині це становить значний ризик для здоров'я населення.

Без розробленого плану природокористування та соціально-економічного розвитку міста Луцька можливе ускладнення ситуації, що призведе до погіршення екологічної обстановки, нераціонального використання земельних ресурсів, збільшення забруднення навколишнього середовища та загального погіршення стану міста. Без запровадження нових природоохоронних заходів, таких як розширення доріг та транспортної мережі, а також без впровадження сучасних екологічних змін у діяльність господарської інфраструктури міста вплив транспорту на якість повітря та здоров'я населення мешканців може збільшитися.

Відсутність заходів щодо санітарного благоустрою території сприяє утворенню стихійних сміттєзвалищ, створює умови для негативного впливу на здоров'я населення та погіршує санітарний стан міста.

Для реалізації нових проектів і програм у сфері екологічної діяльності необхідне відповідне фінансування. Протягом багатьох років місто виділяло кошти як на поточні видатки з підтримання екологічного стану довкілля, так і на капітальні інвестиції, в тому числі на придбання нових матеріальних і нематеріальних активів, а також витрати на модернізацію та ремонти. Новим проектам потрібні нові фінансування.

Щоб інвестування були вдалі, необхідні раціональні екологічні проекти. Відповідно, задля розробки екологічного менеджменту в рамках сталого розвитку «еко-міста» Луцька пропонуємо провести ретельний SWOT-аналіз (Таб. 1.) (Коробчук, 2024).



Таблиця 1.

Таблиця 1. – SWOT – аналіз територіального екологічного менеджменту м. Луцьк

Сильні сторони	Слабкі сторони
Луцьк – обласний центр із можливостями економічного та фінансового розвитку; концентрацією промисловості, транспорту; зростанням урбанізації та науково-культурного рівня.	Екологічна небезпека: тверді відходи; викиди, скиди підприємств; шум, вібрація; ДТП; масове поширення захворювання серед населення; зношеність очисного обладнання; нестача мережі зливової каналізації
Достатня кількість природних ресурсів	Інтенсивне використання природних ресурсів.
Інтенсивний розвиток ландшафтного дизайну; розвинена розвинута вело та транспортна інфраструктура.	Скорочення земельних площ та площ озеленення (у зв'язку з будівництвом).
Організовано збирання небезпечних відходів (батареїки, термометри тощо).	Відсутність їх утилізації
Збільшення показника формування та розвитку екологічної культури в освітніх закладах міста.	Місцеве населення характеризується низьким рівнем екологічного виховання та культури
Наявність ЗВО, які готують фахівців у галузі захисту НПС. Потужний науково-педагогічний потенціал.	Бажаючих навчатися не так вже й багато
Активна екологічна просвіта органів муніципального самоврядування та громадських організацій та ін.	Значна частка населення в них не зацікавлена
Можливості	Загрози
Підвищення ефективності системи централізованого тепло-, водопостачання та водовідведення, зливових каналізацій (особливо у мікрорайонах міста, які часто затоплюються під час зливи)	-
Модернізація міської транспортної інфраструктури (відповідність екостандартам не нижче за Євро-5)	-
Необхідність реалізації рекуперації тепла шляхом конденсації димових газів – Луцьк 5 МВт	-
Розширення мережі відеоспостереження на жвавих вулицях та за їх межами	-
Використання екологічно чистих джерел енергії (сонячні панелі) із залученням інвестицій	-
Активна участь у міжнародних екологічних програмах, проектах, грантах та ін. ініціативах	-
Поліпшити технічний стан дороги та дорожньої мережі м. Луцька відповідно до міжнародних стандартів	-

### Продовження таблиці 1

Вирішення проблеми утилізації ТПВ за рахунок будівництва сміттєпереробного заводу	-
Поліпшення озеленення та забезпечення регулярного санітарного догляду, особливо небезпечних інвазійних рослин	-
Введення загальноміських заходів та акцій з метою залучення більшої кількості людей – місцевих мешканців, гостей міста, тимчасово переселених громадян – для підвищення рівня екологічної культури та свідомості	-
Організація зон та місць тимчасового відпочинку із застосуванням профілактичних заходів для уникнення небезпечних ситуацій	-
Розробка ОВД для всіх необхідних територій та об'єктів	-
Розробка плану екоуправління містом та будівельними роботами	-
Поширення достовірної інформації серед місцевого населення щодо екологічного стану м. Луцька	-
Модернізація об'єктів переробки рідких відходів ПАТ «Гнідавський цукровий завод» до припинення експлуатації ділянки фільтрації цього підприємства	-
Створення системи збирання небезпечних побутових відходів, а також відходів із зелених насаджень	-
Реконструкція та розширення полігону ТПВ у с. Брище	-
Створення належних умов для життя й діяльності місцевого населення	-

\* Джерело [6;7]

З результатів проведеного SWOT-аналізу м. Луцька видно, що місто має достатній потенціал для розвитку, процвітання та досягнення статусу «еко-міста». Хоча Луцьк має певні загрози та слабкі сторони, домінують його сильні сторони й можливості. Тож ми щиро віримо у світле повоєнне майбутнє нашого міста. Виходячи з отриманих даних та проаналізованого матеріалу, пропонуємо розроблену проектну модель системи екологічного менеджменту «еко-міста» для Луцька (Рис.1).

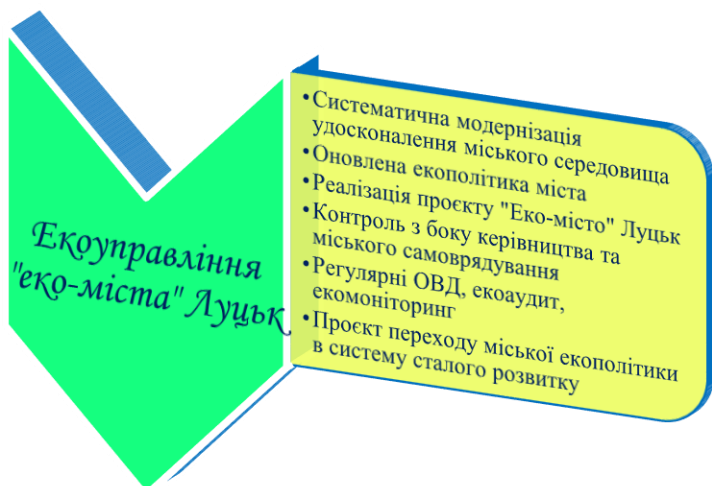


Рис. 1. Проектна модель системи екологічного менеджменту «еко-міста» Луцьк

*Джерело: авторська розробка*

Вважаємо, що даний всеохоплюючий підхід до моделі, послужить в подальшому соціально-економічному розвитку міста, наближеного до європейського рівня.

**Висновок** Питання, на вирішення яких використовується територіальний екологічний менеджмент, мають значення для мотивації будь-якого регіонального чи муніципального керівництва, котре приймає рішення про принципи зміни у системі екологічного менеджменту. Результати проведення SWOT-аналізу територіального екологічного менеджменту у місті Луцьку становлять певну базу для впровадження в систему сталого розвитку «еко-місто» Луцьк.

#### Список бібліографічного опису:

1. Латишева О.В. Стан та напрями розвитку екологічного управління і екологічного менеджменту на підприємствах URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38343798.pdf>

2. Жовнір А.М. Екологічні проблеми урбанізованих територій Вінничини. Екологічний менеджмент : Зб. наук. пр. / За ред. В.А. Гайченка. К. : МАУП, 2006. 266 с. Ст.150-154.

3. Кравець М.О. Методичні засади екологічної політики. Екологічний менеджмент : Зб. наук. пр. / За ред. В.А. Гайченка. К. : МАУП, 2006. 266 с. Ст. 121-124.

4. Алібекова Ю.Т. Теоретичні підходи щодо формування еколого-орієнтованої системи управління адміністративною територією. Екологічний менеджмент у загальній системі управління: *збірник тез доповідей Дванадцятій щорічній Всеукраїнській науковій конференції, м. Суми, 18-19 квітня 2012 року*. Суми : Сумський державний університет, 2012. 210 с. Ст. 8-10.

5. Коробчук Л.І. Екологічне управління на шляху проєктування «екологічної реконструкції» м. Луцька в умовах сталого розвитку. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали *XVI Міжнародної науково-практичної конференції* (25 травня 2024 р). відп. ред. О.А. Нужна. Вип. 16. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2024. 240 с. Ст.104-108.

6. Звіт про стратегічну екологічну оцінку Програми економічного і соціального розвитку Луцької міської територіальної громади на 2021 рік URL: <http://surl.li/gwgfdd>

7. Програма економічного та соціального розвитку Луцької міської територіальної громади на 2024 рік URL: <http://surl.li/jpvvxq>

### **References:**

1. Latysheva O.V. Stan ta napriamy rozvytku ekolohichnoho upravlinnia i ekolohichnoho menezhmentu na pidpriemstvakh [in Ukrainian]

2. Zhovnir A.M. Ekolohichni problemy urbanizovanykh terytorii Vinnychny. Ekolohichniy menezhment : Zb. nauk. pr., Za red. V.A. Haichenka. K. : MAUP, 2006. 266 p. Pp. 150-154 [in Ukrainian].

3. Kravets M.O. Metodychni zasady ekolohichnoi polityky. Ekolohichniy menezhment : Zb. nauk. Pr., Za red. V.A. Haichenka. K. : MAUP, 2006. 266 p. Pp. 121-124 [in Ukrainian].

4. Alibekova Yu.T. Teoretychni pidkhody shchodo formuvannia ekoloho-oriyentovanoi systemy upravlinnia administratyvnoiu terytorieiu. Ekolohichniy menezhment u zahalnyi systemi upravlinnia: zbirnyk tez dopovidei Dvanadtsiatoi shchorichnoi Vseukrainskoi naukovi konferentsii, m. Sumy, 18-19 kvitnia 2012 roku. Sumy : Sumskiy derzhavnyi universytet, 2012. 210 p. Pp. 8-10 [in Ukrainian].

5. Korobchuk L.I. Ekolohichne upravlinnia na shliakhu proiektuvannia "ekolohichnoi rekonstruktsii" m. Lutska v umovakh staloho rozvytku. Suchasni kryzovi yavyscha v ekonomitsi ta problemy oblikovoho, kontrolnoho ta analitichnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: materialy XVI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (25 travnia 2024 r). vidp. red. O.A. Nuzhna. Vyp. 16. Lutsk: VIP LNTU, 2024. 240 p. Pp. 104-108 [in Ukrainian].

6. Zvit pro stratehichnu ekolohichnu otsinku Prohramy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady na 2021 rik. URL: <http://surl.li/gwgfdd> [in Ukrainian]

7. Program of economic and social development of Lutsk city-territorial community for 2024. URL: <http://surl.li/jpvvxq> [in Ukrainian]

**УДК 502.13:657.6 (477.82)**

Коробчук Л.І., к. пед. н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8760-2992>

e-mail: : Luda.iv13a@gmail.com

Korobchuk Lyudmila, Ph.D. in. Pedagogical,

Associate Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8760-2992>

e-mail: Luda.iv13a@gmail.com

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО АУДИТУ  
РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ КЕЙС-МЕТОДОМ**

В статті відмічено вагомє практичне значення проведення територіального екологічного аудиту, на прикладі Рівненської області. Запропоновано його провести за методом кейсу. Представлено імітаційну схему розробки екологічного аудиту Рівненської області із визначенням основних екологічних проблем регіону, джерел забруднення, реальних змін у довкіллі та розробки пропозицій для подальшого розвитку в повоєнній розбудові регіону.

**Ключові слова:** екологічний аудит, довкілля, кейс-метод, екологічна політика.

**FEATURES OF THE ENVIRONMENTAL AUDIT OF THE  
RIVNE REGION THROUGH THE CASE METHOD**

The article notes the significant practical importance of conducting a territorial environmental audit in modern conditions, using the example of the Rivne region. A modern environmental audit helps to integrate environmental aspects into economic and social planning, ensuring harmonious development of the territory without harming the environment. It is proposed to conduct it according to the case method, which makes it possible to assess the ecological situation of the region in detail. That is, important environmental problems are described that need to be solved using different approaches and find optimal solutions. With the help of the case method, a simulation scheme of the environmental audit of the Rivne region, which consists of separate blocks, was developed. They present the main ecological problems of the region, both of national and local importance: deterioration of the quality of atmospheric air, water and biological resources; impact of man-made load; lack of disposal of solid household waste; as a result of the shelling, there is a possible environmental risk from the Rivne nuclear power plant. The main sources of pollution in the Rivne region are listed. The real changes in the environment caused by the

anthropogenic load on the surrounding natural environment of the region are described: disruption of the ecosystem as a result of unsanctioned extraction of natural resources, in particular amber; problems of storage and disposal of unsuitable chemical means of plant protection; lack of waste processing enterprises; intervention of the population in the nature reserve fund; change in the chemical composition of air, surface and underground waters; worn sewage treatment equipment; poaching interventions in biodiversity; damage caused during rocket attacks on the territory of the region. A number of environmental protection proposals were developed and proposed for further development in the post-war development of the Rivne region with an emphasis on: making corrections to the legislative framework; promotion and implementation of environmental projects; active work of local self-government; systematic environmental monitoring; restoration and reproduction of natural resources; raising the level of environmental culture among the local population.

**Keywords:** environmental audit, environment, case method, environmental policy.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Екологічний аудит має велике практичне значення в сучасних умовах, оскільки допомагає компаніям та організаціям мінімізувати їхній вплив на навколишнє природне середовище, підвищити відповідність законодавчим вимогам і сприяти сталому розвитку. Тобто, екологічний аудит є інструментом, котрий дозволяє інтегрувати екологічні цінності в стратегію природоохоронної політики та реалізовувати принципи відповідального природокористування.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В.А. Дерій (Дерій, 2015) у своїх роботах висвітлював екологічний аудит через призму техносфери. Дослідження сутності екологічного аудиту, його розвитку, становлення, а також виявлення недоліків, що потребують удосконалення, стали предметом праць Т. Бігун, Ф. Полтавця та Е. Туліни (Бігун та ін., 2020). С.М. Шершун (Шершун, 2015). І.В. Басанцов і О.С. Пантелейчук (Басанцов, Пантелейчук, 2010) розглядали важливі аспекти впровадження екологічного аудиту в систему управління природними ресурсами. В.В. Маліков (Маліков, 2015) у своїх дослідженнях акцентував увагу не лише на проблемах екологічного аудиту, але й на їх вирішенні шляхом вдосконалення екологічної політики. Л.І. Коробчук (Коробчук, 2024) присвятила серію досліджень екологічному аудиту в Україні, підкреслюючи важливість його впровадження для забезпечення екологічно чистого майбутнього держави.

**Цілі статті.** Обґрунтування доцільності проведення екологічного аудиту Рівненської області за допомогою кейс-методу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Екологічний аудит Рівненщини є важливим інструментом для оцінки екологічного стану регіону та його сталого управління. Він допомагає визначити екологічні ризики, відповідність екологічним стандартам і ефективність регіональної екологічної політики. Пропонується імітаційну схему проведення екологічного аудиту з використанням кейс-методу, за допомогою якого можна залучити місцеву громаду та незалежних експертів до процесу оцінки екологічного стану, а також забезпечити можливість розробки конкретних рекомендацій для кожного окремого випадку. Що, в свою чергу, сприяє підвищенню прозорості та довіри до результатів аудиту, що є важливим для досягнення довгострокових цілей в охороні довкілля.

#### **Блок 1: Екологічні проблеми Рівненської області:**

1. Проблеми загальнодержавного характеру.
2. Проблеми місцевого характеру.
3. Проблеми природо-заповідного фонду (ПЗФ), охорона та збереження біорізноманіття.
4. Утилізація твердих побутових відходів (ТПВ).
5. Наслідки функціонування гірничо-видобувної промисловості.
6. Екологічний ризик від Рівненської АЕС (РАЕС).
7. Погіршення якості водних ресурсів.
8. Забруднення атмосферного повітря.

#### **Блок 2: Основні джерела забруднення:**

сільське господарство; лісове й рибне господарство; добувна промисловість й розроблення кар'єрів; переробна промисловість; будівництво; транспорт; комунальне господарство; промисловість; РАЕС та ін.

#### **Блок 3: Наслідки впливів:**

– незаконний видобуток бурштину призвів до значних порушень екосистеми території;

– залишки хімічних відходів: станом на 01.01.2023 р., на Рівненщині залишалось 46,515 тон непридатних хімічних засобів захисту рослин, з яких 3,285 тон – без тари та упаковки. Решта зберігається у 59 бетонополімерних контейнерах;

– відсутні переробні підприємства (хоча сортування здійснюється). У багатьох населених пунктах сміттєзвалища залишаються стихійними та не мають належного облаштування;

– близькість населених пунктів до природоохоронних територій, таких як Рівненський природний заповідник та Білоозерський НПП, суттєво впливає на стан заповідних зон. Протягом 2022 року в Рівненському заповіднику державною охороною було зареєстровано 98 випадків порушення природоохоронного законодавства;

– відсутність покарань за незаконне вирубування лісів та браконьєрське ставлення до флори і фауни залишається серйозною проблемою;

– відсутня утилізація промислових відходів, зокрема відходів енергетичної, гірничодобувної та металургійної галузей. Наприклад, відходи ПрАТ «Рівнеазот», такі як фосфогіпс, який є великотоннажним відходом, переробляються лише в незначних обсягах;

– небажані зміни в навколишньому природному середовищі спостерігаються в місцях видобутку корисних копалин:

а) активація та посилення деяких екзогенних геологічних процесів: підтоплення, ерозія, зсуви, карстоутворення, просідання поверхні, абразія (в Сарненському та Рівненському районах),

б) порушення природного режиму підземних і поверхневих водних об'єктів,

в) формування відвалів гірських порід,

г) значне антропогенне вплив на ландшафт і рельєф певної місцевості;

– у північній частині регіону спостерігається підтоплення. В окремих районах воно спричиняє заболочування, що створює екологічні ризики та загрози;



– ризик екологічно-радіаційної небезпеки. У разі її виникнення під радіоактивне забруднення може потрапити велика територія, приблизно 59,2 тис. осіб можуть опинитися під загрозою ураження;

– зміна хімічного складу води: у 2023 році в поверхневій воді було скинуто загалом 11 567,9 тон забруднювальних речовин, серед яких спостерігалися БСК<sub>5</sub>, нітрити, амонійні солі, загальне залізо, ХСК, а також рідше – фосфати, сухий залишок і розчинений кисень. Перевищення гранично допустимих концентрацій (ГДК) цих речовин відзначається практично у всіх поверхневих водоймах. За останні роки у водні об'єкти області було скинуто 7,405 млн м<sup>3</sup> недостатньо очищених або неочищених стічних вод з очисних споруд підприємств;

– діючі каналізаційні споруди міста Рівне значно зносилися. Існує гостра необхідність у реконструкції та розширенні очисних споруд з потужністю до 60 тис. м<sup>3</sup>/добу, щоб забезпечити високоякісне очищення стічних вод;

– забруднення підземних вод;

– зміна якості атмосферного повітря внаслідок викидів забруднювальних речовин від автотранспорту та промислових підприємств;

– збитки, завдані земельним ресурсам: 10.08.2023 року внаслідок ракетно-бомбового удару у смт Смига Дубенського району сталося витікання нафтопродуктів з подальшим їх загорянням на об'єкті АТ «Укртранснафта»;

– збитки, завдані атмосферному повітрю: 10.08.2023 року в результаті ракетно-бомбового удару в смт Смига Дубенського району стався витік нафтопродуктів з подальшим їх загорянням на об'єкті АТ «Укртранснафта». Загальна сума збитків від забруднення атмосферного повітря становить 443 860 261,41 грн.;

– 21.09.2023 року внаслідок ракетного удару по енергетичній та громадянській інфраструктурі виникла пожежа в підсобних приміщеннях станції технічного обслуговування ТОВ «Тачки»;

– втрати лісового фонду: внаслідок ракетних ударів на території Рівненського району сталися лісові пожежі. Загальна

сума збитків від забруднення атмосферного повітря становить: у Малуському лісництві – 2 879 197,36 грн, у СВСК «Агроліс» – 3 322 150,79 грн. [3; 5].

**Блок 4: Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону** (Департамент екології..., 2023; Екологічний паспорт..., 2024):

*Екопроблема регіону 1: Проблеми загальнодержавного характеру*

Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону:



– посилити діяльність органів законодавчої та виконавчої влади;

– розробити чіткі вимоги до екологічного аудиту;

– вносити зміни та доповнення до законодавства;

– реалізовувати екологічні проекти;

– готувати кваліфіковані кадри для ефективного використання ресурсів та охорони навколишнього середовища.

*Екопроблема регіону 2: Проблеми місцевого характеру*

Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону:



– здійснити системні зміни в законодавчій, соціальній, економічній та технологічній сферах у рамках регіонального та муніципального управління;

– застосовувати науково-методичний підхід до проведення екологічного аудиту;

– стимулювати розвиток з урахуванням місцевого досвіду та технологічних умов;

– реалізовувати екологічні проекти;

– посилити організаційний потенціал місцевих органів влади та управління для надання послуг територіальним громадам;

– сприяти розвитку внутрішнього туризму.

*Екопроблема регіону 3: Проблеми ПЗФ та біологічних ресурсів*

Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону:



– регулярне проведення екологічного моніторингу;

- запровадження жорстких вимог щодо покращення ситуації в разі порушення екологічного законодавства;
- збільшення площі ПЗФ;
- здійснення лісовідновлення та лісовпорядкування;
- забезпечення можливості проведення екологічного аудиту екосистем, що постраждали від надзвичайних ситуацій або воєнного стану, із залученням міжнародних експертів;
- проведення екологічного аудиту за принципом оптимізації стабільності продуктивності при використанні живих природних ресурсів та екосистем;
- проведення роз'яснювальної роботи в галузі охорони та збереження природного середовища.

#### *Екопроблема регіону 4: Утилізація ТПВ*

Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону:



- організувати сміттєзвалища відповідно до вимог;
- здійснювати сортування відходів;
- застосовувати переробку та утилізацію твердих побутових відходів;
- врахувати фінансові аспекти можливих екологічних наслідків;
- реалізовувати екологічні проекти;
- сприяти створенню комплексної інфраструктури охорони навколишнього природного середовища, водопостачання, санітарно-гігієнічного обслуговування, очищення стічних вод, вилучення твердих побутових відходів;
- організувати та надавати екологічні послуги для розвитку ринку екологічних послуг.

*Екопроблема регіону 5: Наслідки функціонування гірничо-видобувної промисловості*

Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону:



- впроваджувати ефективні розробки;
- приймати рішення що передують проведенню екологічного аудиту;
- створити можливість проведення екоаудиту екосистем, які постраждали від надзвичайних ситуацій або воєнного стану,

із залученням міжнародних експертів у рамках екологічного страхування з метою вдосконалення ринку екологічних послуг;

– проводити екологічний аудит з метою запобігання та зменшенню забруднення та шкоди навколишньому середовищу;

– активізувати процес рекультивації порушених земель (в природоохоронній, лісогосподарській, сільськогосподарській, рекреаційній, будівельній, водогосподарській та санітарно-гігієнічній сферах).

#### *Екопроблема регіону 6: Екологічний ризик РАЕС*

Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону:



– удосконалити конкретні заходи щодо забезпечення екологічної безпеки;

– використовувати безпечні джерела енергії;

– розробити політику, спрямовану на зменшення шкоди НПС до мінімуму;

– розширити співпрацю в вирішенні екологічних проблем, що стосуються кількох територій, зокрема через транскордонне забруднення;

– забезпечити можливість проведення екологічного аудиту екосистем, які постраждали від надзвичайних ситуацій або воєнного стану, із залученням міжнародних експертів;

– проводити аудит ефективності та безпеки використання енергетичних ресурсів (енергоаудит).

#### *Екопроблема регіону 7: Погіршення якості водних ресурсів*

Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону:



– екологічно адаптувати виробництво для залучення іноземних інвестицій;

– брати до уваги фінансові аспекти екологічних наслідків;

– розширити співробітництво в вирішенні екологічних проблем, зокрема транскордонного забруднення, розвитку ринку послуг із запобіганням та зменшенням забруднення навколишнього середовища та можливих втрат;

– упорядковувати прибережні захисні смуги та водоохоронні зони, відповідно до вимог Кодексу України.

## *Екопроблема регіону 8: Забруднення атмосферного повітря*

Розробка пропозицій для сталого розвитку регіону:



– адаптувати виробництва до екологічних стандартів з метою залучення іноземних інвестицій; – враховувати фінансові наслідки потенційних впливів на навколишнє середовище; – виробити спільні рішення екологічних проблем, зокрема транскордонного забруднення, а також створити ринок послуг із запобігання та зменшення забруднення навколишнього середовища та можливих втрат; – сприяти формуванню інфраструктури охорони навколишнього середовища; – забезпечити можливість проведення екологічного аудиту екосистем, що постраждали внаслідок надзвичайних ситуацій або військових дій, із залученням міжнародних експертів для розвитку ринку екологічних послуг та мінімізації екологічної шкоди (Департамент екології..., 2023; Екологічний паспорт..., 2024).

**Висновок.** Екологічний аудит за допомогою кейс-методу є важливим інструментом для комплексного аналізу екологічних проблем Рівненської області. Він дозволяє не тільки виявити існуючі екологічні загрози, але й запропонувати ефективні стратегії для їх подолання, сприяючи сталому розвитку регіону та збереженню природних ресурсів. Вважаємо, що для забезпечення прозорості екологічного аудиту необхідно залучати міжнародні аудиторські компанії та іноземних експертів.

### **Список бібліографічного опису**

1. В.А. Дерій Облік, аудит і аналіз екологічної діяльності підприємств: поняття, стан та напрямки розвитку. Економічний аналіз. Тернопіль, 2015. Том 19 №2. 220 с. Ст. 193-200. URL : <http://surl.li/jeuvhj>

2. Т. Бігун, Ф. Полтавець, Е. Туліна. Екологічний аудит в Україні: шляхи вирішення деяких проблем. Зб. наук. Праць: Підприємництво, господарство і право. Вип. 11. Київ, 2020. 214 с. Ст. 92-97.

3. С.М. Шершун Поняття екологічного аудиту: правовий аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Ужгород, 2015. Вип. 30(1). 204 с. Ст. 197-201.

4. І.В. Басанцов та О.С. Пантелейчук Екологічний аудит в Україні: актуальність, проблемні питання та напрями удосконалення. Механізм регулювання економіки №1, 2010. 302 с. Ст. 38-46.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

5.В.В. Маліков Екологічний аудит : аналіз проблематики в наукових дослідженнях. Бізнес Інформ №5, 2015. Ст. 161-164.

6. Коробчук Л.І. Екологічний аудит в Україні: вагомий елемент сьогодення. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2024 р). відп. ред. О.А. Нужна. Вип. 16. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2024. 240 с. Ст.100-104.

7. Департамент екології та природних ресурсів Рівненської облдержадміністрації. Доповідь про стан навколишнього природного середовища в Рівненській області у 2022 році. Рівне, 2023. 229 с.

8. Екологічний паспорт Рівненської області за 2023 рік. Рівне, 2024. URL : <http://surl.li/mcyton>

## References

1. V.A. Derii Oblik, audyt i analiz ekolohichnoi diialnosti pidpriemstv: poniattia, stan ta napriamky rozvytku. Ekonomichniy analiz. Ternopil, 2015. Vol19 No 2. 220 p. Pp. 193-200. URL : <http://surl.li/jeuvhj> [in Ukrainian]

2. T. Bihun, F. Poltavets, E. Tulina. Ekolohichniy audyt v Ukraini: shliakhy vyrishennia deiakykh problem. Zb. nauk. Prats: Pidpriemnystvo, hospodarstvo i pravo. Vyp. 11. Kyiv, 2020. 214 p. Pp. 92-97. [in Ukrainian]

3. S.M. Shershun Poniattia ekolohichnoho audytu: pravoviy aspekt. Naukoviy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo. Uzhhorod, 2015. Vyp. 30(1). 204 p. Pp. 197-201. [in Ukrainian]

4. I.V. Basantsov ta O.S. Panteleichuk Ekolohichniy audyt v Ukraini: aktualnist, problemni pytannia ta napriamy udoskonalennia. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky No1, 2010. 302 p. Pp. 38-46. [in Ukrainian]

5. V.V. Malikov Ekolohichniy audyt : analiz problematyky v naukovykh doslidzhenniakh. Biznes Inform No 5, 2015. Pp. 161-164. [in Ukrainian]

6. Korobchuk L.I. Ekolohichniy audyt v Ukraini: vahomyi element sohodennia. Suchasni kryzovi yavyshta v ekonomitsi ta problemy oblikovoho, kontrolnoho ta analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: materialy XVI Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii (25 travnia 2024 r). vidp. red. O.A. Nuzhna. Vyp. 16. Lutsk: VIP LNTU, 2024. 240 p. Pp. 100-104. [in Ukrainian]

7. Departament ekolohii ta pryrodnykh resursiv Rivnenskoï oblderzhadministratsii. Dopovid pro stan navkolyshnoho pryrodnoho seredovyshta v Rivnenskii oblasti u 2022 rotsi. Rivne, 2023. 229 p. [in Ukrainian]

8. Ekolohichniy pasport Rivnenskoï oblasti za 2023 rik. Rivne, 2024. URL : <http://surl.li/mcyton> [in Ukrainian]

## **УДК 338.2**

Олексюк Р.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

fallens339@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4274-4452>

Oleksiuk Roman, postgraduate,

Lutsk National Technical University

fallens339@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4274-4452>

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА – ШЛЯХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

В роботі вивчається ефективність цифрової трансформації та її частини - цифрової економіки, а також наводиться аналіз впливу цифрової трансформації на економічний розвиток держави. В даній статті приводяться визначення таких термінів як цифрова трансформації, цифрова економіка, їх переваги та слабкі місця в умовах глобалізації. Також розглядаються перспективи розвитку економік держав при новому послідовному та проаналізованому підході до цифрової трансформації і цифрової економіки. Результати аналізу доводять необхідність розвитку держави та її економічного сектору у напрямку цифрової трансформації.

Усі наступні дослідження в цьому напрямку варто зосереджувати на аналізі визначених схем цифровізації та цифрової трансформації в рамках країн певного напрямку діяльності (аграрні, промислові, орієнтовані на надання туристичних послуг та ін.), а також на типових проблемах при впровадженні цифрової трансформації на загальнодержавному рівні, а також на рівні бізнесів, підприємств та організацій.

Важливу роль у дослідженні цифровізації та цифрової трансформації відіграють дослідження, які пов'язані з даними поняттями не напряму, але відіграють істотну роль. Наприклад, дослідження кібербезпеки, які описані Дулябою Н. І., Обрамичем О. С., що досліджували теоретичні засади цифрової безпеки. Крім того, важливу роль відіграє і юридична сторона даного питання, що досліджувалась, наприклад, Жаном Ласег та Антуаном ГарAPON у книзі «Цифрове правосуддя».

Не варто також забувати і дослідження вченого Николасо Негропonte, основоположника терміну «цифрової економіки».

Причини ефективності впровадження цифровізації, а також ризиків при її впровадженні розглядалися також вченим Салданха Т. в його дослідженні «Чому цифрова трансформація не має результату та що робити, щоб все запрацювало».

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

У роботі розглядаються типові помилки при впровадженні цифрової трансформації на рівні держави та вивчаються можливі результати такого впровадження. А також акцентується увага на необхідності подальших досліджень в даному напрямку, актуальність і необхідність їх впровадження.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифрова економіка, цифровізація, дистанційність, кібербезпека.

## **DIGITAL TRANSFORMATION AND DIGITAL ECONOMY – THE WAY OF ECONOMIC PROGRESS IN GLOBALIZATION**

The article examines the effectiveness of digital transformation and its component, the digital economy, and also analyzes the impact of digital transformation on society and its economic aspects. This article examines such concepts as digital transformation, digital economy and their advantages and disadvantages in the context of globalization. The prospects of the economies of states with a consistent and well-thought-out approach to digital transformation and digital economy and "superficial" are also considered, and the need for the development of the state and its economic sector in this direction is proven.

Further research in this direction should focus on the analysis of specific schemes of digitalization and digital transformation within the framework of countries of a certain profile (agrarian, industrial, tourism-oriented, and others), as well as on typical problems in the implementation of digital transformation at the state level and at the level of specific enterprises.

An important role in the study of digitization and digital transformation is played by studies that are not directly related to these concepts, but are very important. For example, research on cyber security, which is described by Dulyaba. N., Abramychem O., who researched the theoretical foundations of digital security. In addition, an important role is played by the legal side of this issue, which was studied, for example, by Jean Laseg and Antoine Garapon in the book "Digital Justice".

We should also not forget the research of the scientist Nicolaso Negroponte, who was the first to introduce the concept of "digital economy" into the economy.

The reasons for the effectiveness of the implementation of digitalization, as well as the risks of its implementation, were also considered by the scientist Tony Saldanha in her study "WHY DIGITAL TRANSFORMATIONS FAIL: THE SURPRISING DISCIPLINES OF HOW TO TAKE OFF AND STAY AHEAD."

Typical mistakes in the implementation of digital transformation at the state level and the possible results of such implementation are considered. And the emphasis is on the need for further research in this direction, their relevance and necessity.

**Keywords:** digital transformation, digital economy, digitalization, remoteness, cyber security.



### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.**

Цифрова трансформація – це один з головних шляхів розвитку нашого суспільства у 21 столітті. Вона формує більш прогресивне суспільство та ефективніші механізми управління, полегшує доступність до областей охорони здоров'я, освіти та банківської справи, покращує якість та збільшує коло охоплення державними послугами, розширює види співпраці людей, дає кращий доступ до вибору необхідних товарів та послуг за можливості вибрати найпривабливіші пропозиції з різноманіття доступних. Пандемія Covid-19 та війни довели важливість та необхідність цифрових технологій для забезпечення добробуту населення, забезпечення їх основних потреб та розвитку економік у ситуаціях, де старі методи стають неефективними, або неможливими.

Однак цифрова трансформація є важливою не лише у складні для суспільства часи, але й у відносно спокійні та мирні адже вона дозволяє проводити життєдіяльність людей, економіки та держави віддалено. Цифрова трансформація може сприяти вирішенню соціальних проблем, зробити більш доступним отримання базових послуг у сфері охорони здоров'я (електронна система Міністерств охорони здоров'я) та освіти (дистанційне або of-line навчання), отримання фінансових послуг, покращити прозорість та сприяти контролю ефективності діяльності органів влади (система електронних регламентів та реєстрацій).

Цифрова трансформація не обмежується виключно використанням нових технологій, вона означає зміну культури, її включення в усі сфери людської діяльності та трансформацію в управління найрізноманітнішими процесами.

Надзвичайно важливим аспектом цифрової трансформації є її економічний аспект, а саме «цифрова економіка».

Впровадження цифрової економіки є дуже складним і важливим процесом, що має відбуватись на усіх рівнях – не лише на загально державному, але й на рівні окремих структур підприємств, оскільки від ефективності такого впровадження буде залежати рівень інтегрованості держави, як на політичному, так і економічному рівні, і до міждержавних об'єднань, а також рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку. А

отже вивчення таких процесів є важливою проблемою для дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Ці завдання досліджували багато вчених. Один із них - Николасо Негропonte, який першим використав в економіці термін: цифрова економіка. Також цифрову трансформацію вивчали дослідники Краус К., Краус Н., Манзура О. у роботі по цифровізації бізнесу (Краус та інші, 2021). У своїй книзі вони проаналізували ефективність цифрової трансформації бізнесу та ефективність його зростання. Причини ефективності використання цифровізації, а також ризиків при її впровадженні розглядалися також вченим Салданха Т. в його дослідженні «Чому цифрова трансформація не має результату та що робити, щоб все запрацювало» (Салданха, 2019).

Крім того, важливу роль у вивченні цифровізації і цифрової трансформації відіграли дослідження, які пов'язані з даними роботами не напряму. Наприклад, теоретичні засади цифрової безпеки розглядалися у дослідженнях по кібербезпеці, які проводили Дуляба Н. І., Обрамич О. С. (Дуляба і Обрамич, 2023). Крім того, важливу роль відіграє і юридична сторона даного питання, яка вивчалась, наприклад, Жаном Ласег та Антуаном Гарапон у книзі «Цифрове правосуддя» (Ласаг і Гарапон, 2021).

Враховуючи вищезазначене, дана тема розглядалась багатьма вченими та дослідниками. Причому вивчався не лише її економічний напрямок - цифрова економіка, але й аспекти захисту цих цифрових даних і механізмів; як з точки гору захисту інформації напряму, тобто кібербезпека, так і захист зі сторони відповідності юридичним нормам та законам.

**Цілі статті.** Метою даного дослідження є аналіз стану цифрової трансформації в Україні, а також основних проблем, які можуть виникнути у процесі цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Термін «цифрова економіка» у 1995 році ввів американський вчений Николасо Негропonte.

Цифрова економіка - це економічна діяльність, яка базується на цифрових технологіях. Це електронні (цифрові) товари та послуги, які з'являються за допомогою впровадження цифрових технологій.

Це економіка, яка заснована на методах генерування, обробки, зберігання та передачі даних, а також цифрових комп'ютерних технологій. Головними об'єктами цифрової економіки є (Нвенкпе та інші, 2022):

- великі дані,
- штучний інтелект,
- технологія блокчейн,
- квантові технології,
- віртуальна реальність та інші.

Плюси цифрової економіки (Башлай і Яремко, 2023):

- спрощення фінансових операцій,
- підвищення ролі електронних та цифрових джерел,
- розвиток можливостей дистанційної роботи працівників,
- впровадження електронного документообігу,
- більш відкритий та доступний ринок,
- підвищення рівня виробництва,
- зниження вартості товарів та послуг,
- зниження рівня бюрократії,
- прозорість даних,
- більша контрольованість даних,
- дистанційна торгівля,
- дистанційне надання послуг,
- дистанційна співпраця держави і її громадян (надання послуг державою і можливість дистанційного контролю державою своїх громадян, наприклад шляхом подання електронної звітності).

До недоліків цифровізації можна віднести:

- несанкціонований доступ до інформації (кібербезпека);
- перевірка достовірності інформації (проблема фейків);
- високий розвиток ІТ сфери, необхідний для розробки і обслуговування необхідного програмного забезпечення;

— витрати держави на організацію та підтримку ініціатив по цифровій трансформації суспільства та економіки;

— можливе безробіття;

— можлива цифрова нерівність – розриви в рівні освіти та умовах доступу до цифрових послуг та продуктів між громадянами та бізнесами в країні, а також між державами.

Однак самого бажання провести успішну цифровізацію недостатньо – необхідно передбачувати ризики та виклики, які виникають у процесі проведення цифрової трансформації. Основним ризиком в наш час, являється кібербезпека.

Типи загроз для кібербезпеки (Дуляба і Обрамич, 2023):

— шкідливе програмне забезпечення,

— зловмисні програми з вимогою викупу,

— фішинг (електронні листи або текстові повідомлення, що може спровокувати зараження системи вірусною програмою),

— халатність користувачів,

— програми-шпигуни.

**Висновки.** Цифрова трансформація та цифрова економіка є надзвичайно перспективним напрямком розвитку і країни в цілому, і її громадян в умовах глобалізації. Їх розвиток має забезпечуватись на усіх рівнях: як на державному рівні, так на конкретних підприємств. Мають бути чіткими не лише інформаційна, але й технічна, а також юридична бази. Усе це є необхідним для того, щоб забезпечити стабільне зростання економічних та інших показників, а також зменшення ризиків невиконання відповідних ініціатив та рішень.

Також слід не забувати, що цифрова трансформація та цифрова економіка допомагають забезпечити стабільність розвитку, як сфери економіки так і держави в цілому в несприятливих умовах, таких як пандемії, стихійні явища чи війни. Оскільки вони дозволяють працювати, здійснювати виробництво та обіг товарів і послуг і напрому, і віддалено. Отже, я вважаю, що розвиток цифрової трансформації є дуже перспективними та необхідними, на що вказують численні роботи науковців, як вітчизняних, так і закордонних.

### Список бібліографічного опису:

1. Kraus K., Kraus N., Manzhura O., Digitalization of business processes of enterprises of the ecosystem of Industry 4.0: virtual-real aspect of economic growth reserves, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2021, P. 560-561.
2. Saldanha T., Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead, *Berrett-Koehler Publishers*, 2019, P. 25-27.
3. Дуляба Н. І., Обрамич О. С., Теоретичні засади дослідження сутності цифрової безпеки, *Економіка та суспільство*, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-66>.
4. Ласер Ж., Гарапон А., Цифрове правосуддя, *Стилос*, 2021, С. 25-26.
5. Nwankpa J., Roumani Y. and Datta P., Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 2022, 1310-1314. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0277>.
6. Башлай С. В., Яремко І. І., Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів, *Економіка та суспільство*, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>.

### References

1. Kraus K., Kraus N., Manzhura O., Digitalization of business processes of enterprises of the ecosystem of Industry 4.0: virtual-real aspect of economic growth reserves, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2021, P. 560-561.
2. Saldanha T., Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead. *Berrett-Koehler Publishers*, 2019, P. 25-27.
3. Duliaba N. I., Obramysh O. S., Teoretychni zasady doslidzhennia sutnosti tsyfrovoyi bezpeky, *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-66> [in Ukrainian].
4. Laseh Zh., Harapon A., Tsyfrove pravosuddia, *Stylos*, 2021, S. 25-26 [in Ukrainian].
5. Nwankpa J., Roumani Y. and Datta P., Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 2022, 1310-1314. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0277>.
6. Bashlai S. V., Yaremko I. I., Tsyfrovizatsiia ekonomiky ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv, *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> [in Ukrainian].

## **УДК 331.101**

Єфімов А.С., здобувач ступеня доктора філософії

Луцький національний технічний університет

iirdna.sb@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3336-6167>

Yefimov Andrii, Postgraduate student,

Lutsk National Technical University

iirdna.sb@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3336-6167>

## **ПРІОРИТЕТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ГІДНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

У статті досліджено вплив євроінтеграційних процесів на реалізацію концепції гідної праці в Україні. Було проаналізовано як інтеграція до європейського економічного простору сприяє вдосконаленню трудового законодавства, підвищенню соціальних стандартів та забезпеченню прав працівників. Особливу увагу приділено викликам, пов'язаним із низьким рівнем мінімальної заробітної плати та економічною нестабільністю. Запропоновано створення Концепції гідної праці, адаптованої до сучасних викликів, як ключового інструменту реформування трудової сфери. Стаття акцентує на необхідності скоординованих зусиль між державними інституціями, бізнесом та громадянським суспільством для забезпечення гідної праці та економічного зростання.

**Ключові слова:** євроінтеграція, гідна праця, порівняльний аналіз, європейські стандарти, концепція гідної праці.

## **PRIORITIES FOR IMPLEMENTING THE CONCEPT OF DECENT WORK IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND POST-WAR RECOVERY**

The article analyzes the significance of European integration processes for implementing the concept of decent work in Ukraine. Integration into the European economic space creates prerequisites for improving national labor legislation, raising labor standards, and enhancing social protection. It has been studied that the current stage of European integration requires the adaptation of the Ukrainian legal system to EU standards, particularly in terms of protecting labor rights and ensuring adequate working conditions. Key challenges have been identified, including the low level of

minimum wages, economic instability, and the lack of systemic reforms hindering the implementation of European standards. The study examines the experience of EU countries in ensuring decent work. It was noted that countries with high minimum wages and developed social protection systems provide stable conditions for workers and a favorable business climate. A comparison with Ukraine highlights significant gaps that can be addressed through the implementation of effective reforms and the adaptation of successful European practices.

The role of the "Decent Work Program in Ukraine 2020–2024" has been studied. This program aims to improve social dialogue, enhance employment productivity, and improve working conditions. It is based on a results-oriented approach and takes into account national priorities. A new priority has been proposed—focused on social support and reintegration of vulnerable population groups, such as veterans, internally displaced persons, and people with disabilities. This approach addresses the modern challenges posed by the war and contributes to Ukraine's post-war recovery. The proposed changes can be implemented only through coordinated cooperation between the government, businesses, trade unions, and the scientific community. The article emphasizes that such measures will contribute to raising social standards, improving working conditions, and ensuring sustainable economic growth. European integration opens up opportunities for Ukraine to build a modern economy based on the principles of decent work, social justice, and the protection of citizens' rights.

**Keywords:** european integration, decent work, comparative analysis, European standards, concept of decent work.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** З моменту отримання статусу кандидата на членство в ЄС у червні 2022 року Україна активно оцінює обсяг необхідних реформ для інтеграції. У серпні 2023 року було завершено самооцінку, яка засвідчила необхідність імплементації понад 3000 правових актів ЄС. Основні виклики включають дефіцит кваліфікованого персоналу, недостатнє знання англійської мови та законодавства ЄС. Ключовим напрямом є впровадження стандартів гідної праці, які сприяють створенню належних умов праці, соціального захисту та економічного зростання. Підвищення стандартів праці та соціального захисту українських працівників допоможе зміцнити економічні зв'язки з ЄС та посилити конкурентоспроможність України на європейському ринку. Таким чином, реформування трудової системи та забезпечення

гідної праці стає ключовим елементом стратегії економічного відновлення України та її інтеграції до ЄС.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика права на працю, його реалізації та забезпечення гідної праці досліджувалася багатьма вченими. Ці аспекти привертали увагу таких науковців, як В. Жернаков, В. Венедиктов, Н. Болотіна, які розглядали особливості права на працю. Також, Н. В. Паніна та А. М. Пилипенко вивчали питання трудових прав в контексті європейської інтеграції. Однак сьогодні, в умовах воєнного стану, виникає потреба у новому підході до осмислення гідної праці, що є актуальним в процесі інтеграції України до Європейського Союзу.

**Цілі статті.** Ціллю статті є дослідження пріоритетів реалізації концепції гідної праці в Україні в умовах євроінтеграції та повесного відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Запровадження воєнного стану в Україні стало новою віхою в розвитку євроінтеграційних процесів. Євроінтеграція – це складне соціально-економічне явище, що передбачає взаємодію з країнами Європи та зближення на основі спільних цивілізаційних рис. Головними напрямками даного процесу є впровадження європейських цінностей, до яких включають мир, гуманізм, толерантність, демократію, верховенство права, рівні можливості та повагу до прав і свобод особистості.

Для європейських країн характерним є прагнення створити умови для гідної праці, що є актуальним викликом сьогодення. Згідно з визначенням Міжнародної організації праці, гідна праця означає «ефективну діяльність в комфортних і безпечних умовах, що забезпечує задоволення працівника, дозволяє йому реалізувати свої здібності, навички та майстерність, забезпечує справедливу оплату і розподіл переваг прогресу, а також гарантує захист прав трудящих».

Концепція гідної праці була вперше представлена генеральним директором Міжнародної організації праці Х. А.



Сомавіа під час 87-ї сесії МОП. У цій доповіді він охарактеризував гідну працю як таку, що гарантує права працівників, забезпечує належний рівень доходів та надає соціальну захищеність (МОП, 1999). Крім того, гідна праця передбачає, що кожен має вільний і рівний доступ до можливостей отримувати заробіток. Виконання принципів гідної праці відкриває нові горизонти для економічного та соціального розвитку, створюючи умови, коли зайнятість, дохід і соціальний захист можуть бути досягнуті без шкоди для прав працівників і соціальних норм.

Таблиця 1.

Ключові пріоритети Програми гідної праці для України з урахуванням викликів війни

<i>Пріоритети</i>	<i>Результати</i>
<i>Покращений соціальний діалог</i>	Реформа Національної та територіальних соціально-економічних рад для покращення діалогу.
	Посилення соціальних партнерств
	Удосконалення колективних переговорів на галузевому рівні
<i>Інклюзивна та продуктивна зайнятість</i>	Розвиток сучасних і ефективних послуг служби зайнятості.
	Зменшення невідповідності кваліфікації потребам ринку праці серед молоді.
	Покращення навичок підприємництва.
<i>Поліпшені умови праці та соціальний захист</i>	Підвищення відповідності міжнародним трудовим нормам у сфері безпеки і гігієни праці та переходу до формальної економіки.
	Поліпшення захисту, рівня і справедливості заробітної плати.
	Покращення охоплення та сталості соціального захисту.
	Подолання насильства та домагань на робочому місці.
<i>Соціальна підтримка та реінтеграція вразливих груп населення</i>	Запровадження грантових програм для ветеранів, військових і членів їхніх родин з метою започаткування або розвитку власного бізнесу.
	Реалізація програм професійної реабілітації для осіб з інвалідністю та ветеранів війни.
	Підтримка працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО) шляхом навчання нових професій та стимулювання роботодавців.

Джерело: доповнено автором на основі даних МОП (МОП, 2021)

Чинне законодавство України впроваджує основні принципи гідної праці, визначені Міжнародною організацією праці (МОП, 2021). В країні діє «Програма гідної праці 2020-2024», яка розроблена на основі результат-орієнтованого підходу, затвердженого МОП для технічної співпраці. Ця програма визначає середньострокову стратегію діяльності МОП в Україні та узгоджена з національними пріоритетами та завданнями, що були погоджені з урядом, профспілками та роботодавцями. Програма стала результатом тристоронніх консультацій і має на меті підтримку діяльності МОП в Україні у період 2020-2024 років. У цей період визначено три ключові пріоритети, які охоплюють десять основних результатів. У зв'язку з тим, що дана програма спочатку планувалася в мирний час і не враховувала можливість повномасштабних військових дій на території країни, пропоную додати четвертий пріоритет, суть якого полягає в соціальній підтримці та реінтеграції вразливих груп населення.

Слід відзначити, що вже спостерігаються позитивні зміни, зокрема в таких напрямках, як удосконалення колективних переговорів, розвиток соціального діалогу, управління трудовою міграцією, посилення інституцій інспекції праці та служби зайнятості, а також протидія дискримінації на ринку праці. Проте війна посилила ризики, створивши нові перешкоди. Економічні труднощі, поєднані з масовим переміщенням населення, значно вплинули на ринок праці. Основні негативні наслідки конфлікту включають зменшення рівня зайнятості, посилення гендерної нерівності та зловживання з боку роботодавців. У післявоєнний період Україні необхідно буде зосередитися на відновленні ринку праці, яке стане одним з пріоритетів відбудови країни.

Створення нових робочих місць та забезпечення умов для гідної праці повинні стати ключовими завданнями соціальної політики. Відновлення потребуватиме перерозподілу трудових ресурсів між різними секторами економіки для підвищення продуктивності, вирішення проблеми безробіття та надлишкової робочої сили в окремих регіонах. Однак реалізація гідної праці в

умовах сучасної соціально-економічної та військово-політичної ситуації в Україні залишається складним викликом.

Нині в Україні заробітна плата не відображає повністю реалії ринку праці. Роботодавці часто приховують реальні розміри заробітної плати, щоб зменшити податкові внески. Внаслідок цього, офіційні джерела даних про заробітні плати часто використовуються лише для загальних висновків на регіональному та макроекономічному рівнях. Аналіз рівня заробітної плати в країнах ЄС дозволяє виявити суттєві відмінності в соціально-економічних умовах, що існують між країнами-членами. На основі даних за 2024 рік, можна виділити три основні групи країн, які різняться за величиною мінімальної заробітної плати. Це дозволяє краще зрозуміти, як ці відмінності впливають на соціальний захист працівників та економічну стабільність в різних країнах ЄС.

Таблиця 2.

**Аналіз рівня мінімальної заробітної плати в ЄС**

<i>Група</i>	<i>Країни</i>	<i>Приклад мінімальної заробітної плати</i>
Мінімальна заробітна плата понад 2000 євро	Люксембург, Ірландія, Нідерланди	Люксембург: 2570 євро
Мінімальна заробітна плата між 1000 і 1500 євро	Франція, Бельгія	Франція: 1766 євро
Мінімальна заробітна плата менше 1000 євро	Польща, Чехія, Естонія	Польща: 997 євро

*Джерело: побудовано автором на основі даних (Євростат, 2024)*

Після останнього підвищення в квітні 2024 року мінімальна заробітна плата в Україні становить 8000 гривень в місяць. У погодинному обчисленні це становить 48 гривень за годину, Якщо вимірювати даний показник в євро, то це буде близько 185 євро в місяць, що є значно нижче, ніж у країнах Європейського Союзу. У країнах ЄС, де мінімальна заробітна плата перевищує 2000 євро на місяць, таких як Люксембург, Ірландія та

Нідерланди, рівень заробітків забезпечує високий стандарт життя і істотну економічну безпеку для працівників. Ці країни мають добре розвинену соціальну інфраструктуру та забезпечують високий рівень соціального захисту. Країни, де мінімальна заробітна плата коливається між 1000 і 2000 євро на місяць, такі як Франція, Іспанія та Словенія, також демонструють значну економічну підтримку для своїх громадян. Тут заробітки забезпечують стабільний рівень життя і доступ до соціальних послуг, що надає працівникам відчутний захист у випадку економічних труднощів. Навіть у країнах ЄС, де мінімальна заробітна плата є нижчою, наприклад, у Польщі, Чехії та Естонії, рівень доходів все ще залишається вищим порівняно з Україною. Ці країни, хоча і мають менші зарплати, ніж західноєвропейські держави, все ж забезпечують своїм громадянам вищий рівень економічного комфорту в порівнянні з Україною (Євростат, 2024).

Євроінтеграційні процеси спонукають Україну до адаптації своїх трудових норм і стандартів до вимог ЄС, що включає поліпшення умов праці, підвищення мінімальної заробітної плати, забезпечення соціального захисту та дотримання прав працівників. В країнах ЄС, які вже інтегровані в європейське економічне середовище, ці аспекти добре розвинені і реалізовані завдяки строгим регуляторним нормам і соціальним стандартам. Наприклад, у Люксембурзі, Ірландії та Німеччині працівники мають високий рівень соціального захисту і доступ до різних соціальних пільг. Ці країни забезпечують своїм громадянам високі стандарти гідної праці через ефективні системи соціального забезпечення та регуляції ринку праці. В Україні, відповідно до євроінтеграційних зобов'язань, необхідно впроваджувати подібні стандарти. Це включає вдосконалення законодавства про трудові права, підвищення прозорості ринку праці та забезпечення гідних умов праці для всіх працівників.

Проте, на даному етапі, рівень мінімальної заробітної плати в Україні залишається значно нижчим, ніж у західноєвропейських країнах, що свідчить про потребу в подальшому підвищенні соціальних стандартів і умов праці.

**Висновки.** Вплив євроінтеграції на забезпечення гідної праці в Україні є складним і багатограним, зокрема через адаптацію до європейських стандартів. Ці процеси сприяють вдосконаленню трудового законодавства, покращенню умов праці, соціального захисту та прав працівників. Однак мінімальна заробітна плата в Україні залишається значно нижчою за середній рівень у ЄС, що вказує на потребу подальших реформ. Сучасний етап євроінтеграційних зусиль, потреба в підвищенні стандартів захисту прав громадян, а також швидкі темпи суспільних змін зумовлюють необхідність подальшого реформування національного трудового законодавства. Гідна праця, яка є частиною європейських цінностей, виступає фундаментом для соціального прогресу та визначає перспективи розвитку держави. Україні слід розробити Концепцію гідної праці, адаптовану до сучасних викликів, а також знайти ефективні способи подолання дефіциту гідної праці. Така концепція має стати основою для реформування трудової сфери, що вимагатиме скоординованих зусиль між фахівцями, практиками та науковцями для створення обґрунтованих і ефективних рішень у цій області.

### **Список бібліографічного опису**

1. Report of the DirectorGeneral: Decent work. International Labor Conference, 87th Session, Geneva, 1999 URL: [https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605\(1999-87\).pdf](https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605(1999-87).pdf) (дата звернення: 18.11.2024).
2. Decent Work Country Programme Ukraine 2020-2024. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/resource/decent-work-country-programme-ukraine-2020-2024-0> (дата звернення: 16.11.2024).
3. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (дата звернення: 17.11.2023).

### **References**

1. Report of the DirectorGeneral: Decent work. International Labor Conference, 87th Session, Geneva, 1999 URL: [https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605\(1999-87\).pdf](https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605(1999-87).pdf) (accessed 17 November 2024).
2. Decent Work Country Programme Ukraine 2020-2024. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/resource/decent-work-country-programme-ukraine-2020-2024-0> (accessed 16 November 2024).
3. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (accessed 17 November 2024).

## **UDC 69.003:658.14**

Nikolaieva Anzhela, PhD in Economics, Associate Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>  
[a.nikolaeva@lutsk-ntu.com.ua](mailto:a.nikolaeva@lutsk-ntu.com.ua)

Ніколаєва Анжела, кандидат економічних наук, доцент  
Луцький національний технічний університет, Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>  
[a.nikolaeva@lutsk-ntu.com.ua](mailto:a.nikolaeva@lutsk-ntu.com.ua)

## **FINANCING OF CONSTRUCTION ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF CURRENT CHALLENGES**

The article examines the current state of financing and the peculiarities of the development of the domestic construction sector in wartime conditions. It was found that during global challenges, such as the corona virus epidemic and full-scale war in the country, the state of financing of construction enterprises worsened due to unprofitable operations, the growth of uncovered losses and, accordingly, the negative amount of equity capital. It has been established that construction and contracting organizations finance their activities mainly at the expense of borrowed funds, namely current liabilities and guarantees, and due to high interest rates and credit risks, they do not actively resort to bank lending today. The key determinants of the micro- and macroenvironment have been determined directly affect the structure of financial capital of construction enterprises. Summarized the main factors caused by the war, which negatively affect the activity of construction enterprises and the state of their financing. In particular, this is a change in logistics routes and an increase in energy costs; rising prices for construction materials; shortage of certain types of construction materials and construction products, a difficult situation with working capital and reserves that are quickly depleted; low market demand; forced shutdown of many construction sites for an indefinite period, etc. The main macroeconomic directions of promoting the development of the construction business and increasing its profitability have been determined, such as: a transparent program of post-war reconstruction of the country, active involvement of international partners in it; lowering the price of mortgage loans; stimulation of innovative technologies to reduce the cost of projects; solving problems with the logistics of supplying basic building materials; transparent government policy for developers and investors; stimulation of public-private partnerships for housing restoration, etc.

**Keywords:** construction enterprises, own funds, military aggression, loan funds, financial capital, financial resources.

## **ФІНАНСУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

У статті досліджено особливості фінансування вітчизняних підприємств будівельного сектору. Визначено ключові детермінанти макро- та мікросередовища, що впливають на структуру фінансового капіталу будівельних підприємств і можуть сприяти підвищенню ефективності його використання. Розглянуто проблеми фінансування будівельного бізнесу під час повномасштабної війни в Україні та окреслено основні макроекономічні напрями сприяння його розвитку в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** будівельні підприємства, власні кошти, воєнна агресія, позикові кошти, фінансовий капітал, фінансові ресурси.

**Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks.** The effectiveness of the process of construction and timely commissioning of construction objects within the planned budget and in conditions of shortage of financial resources is based on competent organization and flexibility of construction financing, the achievement and support of which is a key condition for effective management of investment and construction activities and is manifested in the competent selection of sources financial resources and compliance with their rational ratio. The technical and economic features of construction production, characteristic of the construction industry, require significant efforts to find and attract the necessary sources of financing and affect the interests of each of the participants in the construction process: from contractors and developers to investors and creditors. Domestic construction companies faced a particularly acute problem of financing during the full-scale war in Ukraine. The war became a serious challenge for the economy of our country, in particular for the entire construction industry, having a negative impact on the scale of construction, the cost of construction works and the demand for construction products, etc. All this, in turn, could not but affect the financing problems of construction sector enterprises and their profitability.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** The problems of researching the financial support of the activities of enterprises and factors affecting the structure of their capital formation are largely covered in the works of domestic and foreign scientists, in particular, such as: Blakytka G.V.,

Sytnyk G.V., Vysochyn I.V. (*Blakyta etc., 2023*), Golubka Y.V., Nesterova S.V., Mykhachynets G.T. (*Golubka etc., 2019*), Dropa Ya.B. (*Dropa, 2016*), Zhuravlova T.O. (*Zhuravlova, 2020*), Ivakhnenko I. (*Ivakhnenko, 2021*), Chobitok V., Matsyshyn M. (*Chobitok and Matsyshyn, 2024*), Bevan A., Danbolt J. (*Bevan & Danbolt, 2002*), Chen J. (*Chen, 2004*), Delcoure N. (*Delcoure, 2007*) and others. However, in our opinion, the specifics and determinants of influence on the formation and efficiency of the use of financial resources in the construction sector of the economy, especially in wartime, require further research.

**Whole articles.** The purpose of the article is to identify the peculiarities of financing the construction sector of the economy in Ukraine under the conditions of modern challenges.

**Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.** Given the significant dependence on the volatility of real estate market indicators and its cyclicity, the construction industry has always been considered risky for investors and creditors: the boom in construction production and the inevitable subsequent recession turn into a crisis for the entire economy, exerting a destabilizing effect mainly on the financial system. In turn, the high risk of the construction industry leads to high reputational, asset and reporting requirements from potential investors and lenders and results in tight construction financing conditions, while requiring a precautionary approach to financing decisions.

Sources of financial resources that are attracted and used by construction enterprises for the implementation of construction projects can be divided according to the following criteria:

- 1) depending on the origin of the capital: instruments of internal, external classical and innovative financing;
- 2) depending on the legal status of persons who provide financial resources: those formed on the basis of own, borrowed and mixed capital.

Internal financing tools are formed in the process of production activity and reflect the ability of the construction company to self-finance. However, the volume of these resources is usually small, so for the implementation of large construction projects, it is necessary to attract additional external sources provided by third parties (investors and creditors).



Of special interest, in our opinion, is a group of innovative financing tools based on the hybrid nature of these sources, which provides for an intermediate balance position between net equity and classic debt financing, as well as the possibility of transforming debt into equity capital. Innovative financing includes instruments of mezzanine financing and structured financing.

Mezzanine financing is a hybrid of debt and equity financing, the instruments of which are: profit certificate, subordinated debt, silent participation, equity debt, convertible debt, option debt. Structured financing instruments include asset-backed securities, structured credit, takeover financing, and project financing.

It should be noted that in international practice, various forms of mezzanine and structured financing are widespread in the organization of construction of real estate due to long-term and contractual flexibility. In Ukraine, structured financing instruments are mainly used to finance construction.

We will analyze the specifics of the formation of financial capital of construction enterprises in Ukraine. The construction complex is one of the important spheres of the national economy, which makes it possible to bring the country out of crisis in times of economic crisis, thanks to the fact that the development of construction gives impetus to the development of many related industries.

Analysis of the sources of financial resources in construction showed that construction sector enterprises that build residential and non-residential buildings (according to KVED 41.20) finance their business mainly through loans and borrowed resources (Table 1).

The results of the study show that over the past five years, despite significant challenges (coronavirus epidemic and full-scale war), there has been a gradual increase in the amount of financial capital of Ukrainian construction companies, which is a positive trend. Thus, compared to 2019, the amount of financial capital increased by 24.2%. In the composition of the financial capital of construction companies, equity capital occupies a small share, much smaller than the normative value for industrial enterprises, and during the last five years, with the exception of 2021, it had a negative value, which is due to the presence of uncovered losses. Thus, construction and contracting organizations finance their activities mainly at the expense

of borrowed funds, namely current liabilities and guarantees, which made up 88.8% of the financial capital by the end of 2023.

Table 1

Analysis of the state of provision of construction enterprises of Ukraine (according to KVED 41.20) with financial resources, billion UAH

Indicators	2019	2020	2021	2022	2023	Change for 2023-2019	
						abs.	relative, %
Total sources of financial resources	305,5	312,5	353,6	351,1	379,4	73,9	24,2
Own funds	-1,7	-2,7	3,9	-10,7	-2,9	-1,2	-70,6
including retained earnings (uncovered loss)	-34,2	-35,8	-31,8	-47,8	-40,5	-6,3	-18,4
Borrowed and borrowed funds	307,2	315,2	349,7	361,8	382,3	75,1	24,4
Long-term liabilities and security	52,7	45,2	43,8	49,5	45,2	-7,5	-14,2
Current liabilities and security, including	254,5	270,0	305,9	312,0	336,9	82,4	32,4
– short-term bank loans	18,5	4,8	6,7	6,2	6,3	-12,2	-65,9
– current accounts payable	75,3	83,8	90,4	90,5	96,9	21,6	28,7
– other current liabilities	158,6	178,9	205,7	212,2	231,0	72,4	45,6

*\* Compiled by the author based on official statistics (State Statistics Service of Ukraine).*

As the research showed, construction firms do not currently actively use such a source of capital attraction as bank loans (due to high interest rates and credit risks), but prefer financing through accounts payable for goods, works, and services. A significant share of other current liabilities as part of the total capital testifies to the importance of such a source of capital as advances from customers of construction products. For construction enterprises, such a source of

capital attraction is free, but at the same time contains risks of non-fulfillment of obligations due to unforeseen circumstances, which are characteristic of the activity of the construction industry and are expressed by fluctuations in prices for construction materials, currency and inflation risks, the risk of changes in the regulatory and legal regulation of the construction permit process activity

To form the optimal structure of financial capital, construction enterprises need to take into account the factors of the macro- and microenvironment that directly affect this structure and can contribute to increasing the efficiency of the use of financial capital at such enterprises. In particular, microeconomic factors include the stage of the construction enterprise's life cycle; the size of the company's capital and experience in the construction industry; production and financial risks; the level of profitability of the enterprise; asset structure; information asymmetry; opportunities for the growth of financial indicators of the construction company; financial mentality of owners and managers of the enterprise. Factors of the macro environment are defined as: experience in financing enterprises of the construction complex in different countries; comparison of financing sources of various construction enterprises among themselves; lending rates of banks; the attitude of creditors to the enterprise; availability of cheap sources of financing; the level of competition in the market of construction services. Military aggression by the Russian Federation had a strong impact on construction. As the experts note, "the construction industry has suffered significant destruction, it has partially lost its raw material base and production" (*Bilyk, 2023*). Due to the war, there was a significant increase in the cost of materials, a shortage of qualified personnel and limited access to financing. Operational activity in construction has become unprofitable on average across the country.

The results of the study showed that the main factors caused by the war, which negatively affect the activity of construction enterprises and the state of their financing, are: a change in logistics routes and an increase in energy costs; rising prices for construction materials; shortage of certain types of building materials and construction products (in particular, steel, sand, glass, asbestos, gypsum, clinker bricks, etc.); a difficult situation with working capital

and reserves that are quickly depleted; low market demand; forced stoppage of many construction sites for an indefinite period; high cost of gas; hundreds of thousands of tons of construction waste; part of the enterprises that produced materials and construction products was completely destroyed; electricity volume limits due to damage to the energy infrastructure; the need to import raw materials from abroad, which affects the cost of construction; the volumes of import/export of materials are limited due to logistics limitations (*Bilyk, 2023; Bench, 2023 etc.*). In our opinion, the main macroeconomic directions of promoting the development of the construction business and increasing its profitability should be: a transparent program of post-war reconstruction of the country, active involvement of international partners in it; active application of effective programs for compensation for destroyed/damaged property at the state and local levels, in particular through the eHome program; lowering the price of mortgage loans; stimulation of innovative technologies to reduce the cost of projects; solving problems with the logistics of supplying basic building materials; restoration of the activities of destroyed domestic enterprises that specialized in the production of construction materials; increasing investments in the construction of new production facilities that will manufacture previously imported types of building materials from the Russian Federation (in particular, glass, products made of cement, asbestos, gypsum, etc.); transparent government policy for developers and investors; stimulating public-private partnerships for housing restoration.

**Conclusions.** Therefore, the problem of choosing sources of financial resources and forming their ratio is an essential factor in making decisions about the strategic development of construction and contracting organizations. The dynamics of the ratio of equity and debt capital reflects the history of the construction company's financial success and is an indicator of its investment attractiveness and creditworthiness. However, the aggregate financial capital of construction enterprises in almost all regions of Ukraine has maintained a financially risky capital structure in recent years.

In connection with the full-scale military aggression, many acute problems have accumulated in the industry and the country as a whole, the solution of which will contribute not only to the recovery

and development of the activities of construction business entities, the improvement of their financing and the increase of their profitability, but also to the post-war recovery of other sectors of the economy of Ukraine.

### References:

1. Korporatyvni finansy v umovakh hlobalnykh vyklykiv : monohrafiia [Corporate finance in the conditions of global challenges: monograph] / H.V. Blakytka, H.V. Sytnyk, I.V. Vysochyn ta in. Kyiv : Derzh. torh.-ekon. un-t, 2023. 288 s. [in Ukrainian].
2. Holubka Ya.V., Nesterova S.V., Mykhalychnets H.T. Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia natsionalnykh budivelnnykh kompanii [Peculiarities of financial support of national construction companies]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika*. Vyp. 1(11). 2019. S. 117-123. DOI:10.31339/2313-8114-2019-1(11)-117-123 [in Ukrainian].
3. Dropa Ya.B. Optyimizatsiia struktury finansovykh resursiv pidpryemstva v suchasnykh umovakh [Optimization of the structure of financial resources of the enterprise in modern conditions]. *Biznes Inform*. 2016. № 12. S. 169-175 [in Ukrainian].
4. Zhuravlova T.O. Formuvannia finansovykh resursiv pidpryemstva v umovakh kryzv [Formation of financial resources of the enterprise in crisis conditions]. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 3. S. 42-45. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.42/ [in Ukrainian].
5. Ivakhnenko I. Perspektyvy vykorystannia suchasnykh mekhanizmiv finansuvannia budivnytstva [Prospects for the use of modern construction financing mechanisms]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-26> [in Ukrainian].
6. Chobitok V., Matsyshyn M. Formuvannia dzherel finansuvannia rozvvtku pidpryemstvskoi diialnosti v Ukraini [Formation of sources of financing for the development of entrepreneurial activity in Ukraine]. *Development Service Industry Management*. 2024. №3. S.24–34. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(4)). [in Ukrainian]
7. Bevan A., Danbolt J. Capital Structure and its Determinants in the UK – A Decompositional Analysis. *Applied Financial Economics*. 2002. Vol. 12. No. 3. Pp. 159–170.
8. Chen J. Determinants of capital structure of Chinese-listed companies. *Journal of Business Research*. 2004. No. 57. Pp. 1341–1351.
9. Delcours N. The Determinants of Capital Structure in Transitional Economies. *International Review of Economics & Finance*. 2007. Vol. 16. No. 3. Pp. 400–415.
10. Bilyk Artem. Vidrozhennia budivelnoi haluzi v umovakh viiny [Revival of the construction industry in the conditions of war] / Ukrainskyi tsentr stalevoho budivnytstva. 24.03.2023. URL: <https://uscc.ua/news/vidrozhenna-budivelnoi-galuzi-v-umovah-viiny> (data zvernennia: 10.10.2024) [in Ukrainian].
11. Ofitsiivni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
12. Nazar Bench. V umovakh viiny: shcho vidbuvaetsia v budivelnomu sektori [In conditions of war: what is happening in the construction sector] / *Interfax-Ukraina. Informatsiine ahentsvo*. 07.03.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (data zvernennia: 10.10.2024) [in Ukrainian].

**УДК 338.24.01 : 338.246.88**

П'явка О.П., здобувач ступеня доктора філософії

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0002-8777-238X>

Olegppyavka@gmail.com

Oleg Pyavka, PhD student of Department of Economics,

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0002-8777-238X>

Olegppyavka@gmail.com

## **ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ**

Мета статті полягає у проведенні оцінки соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій до та після початку війни в Україні. Порівняльний аналіз зміни рівня рентабельності усієї діяльності підприємств та темпу росту реального валового внутрішнього продукту України протягом 2010-2023 років показав, що внаслідок повномасштабної війни знову відбувся різкий спад рівня рентабельності до від'ємних 3,2%, тоді як економіка загалом знизилася на максимальні за аналізований період 28,8%. Зроблено висновок, що українські підприємства після прояву негативних екстерналій, зокрема після початку повномасштабної війни, демонструють зростання рівня стійкості (резильєнтності). Це свідчить про підвищення їх здатностей до адаптації та своєчасного реагування на різні типи негативних екстерналій, зокрема викликані повномасштабною війною та її катастрофічними наслідками.

**Ключові слова:** резильєнтність, стійкість, соціально-економічний, підприємства, екстерналії, рентабельність, капітальні інвестиції.

## **ASSESSMENT OF SOCIO-ECONOMIC RESILIENCE (SUSTAINABILITY) OF ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF NEGATIVE EXTERNALITIES**

The aim of the article is to assess the socio-economic resilience (sustainability) of enterprises in Ukraine in the face of negative externalities before and after the outbreak of war in Ukraine. A comparative analysis of changes in the level of profitability of all activities of enterprises and the growth rate of Ukraine's real gross domestic product in 2010-2023 showed that as a result of a full-scale war, there was a sharp decline in profitability to negative 3.2%, while the economy as a

whole declined by the maximum for the analyzed period of 28.8%. It is concluded that Ukrainian enterprises, after experiencing negative externalities, in particular after the outbreak of a full-scale war, demonstrate an increase in the level of sustainability (resilience). This indicates an increase in their ability to adapt and respond in a timely manner to various types of negative externalities, in particular those caused by a full-scale war and its catastrophic consequences.

**Keywords:** resilience, sustainability, socio-economic, enterprises, externalities, profitability, capital investments.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** З початку війни в Україні, тобто фактично з 2014 року підприємства країни працюють в умовах перманентного впливу негативних екстерналій. Додатковий негативний вплив мав місце також в період активної фази пандемії COVID-19 у 2020 році. Тоді як найбільший деструктивний негативний вплив на економічну діяльність підприємств в Україні мала збройна агресія росії починаючи з 24.02.2022р. Враховуючи це, виникає необхідність у детальнішій оцінці зміни показників соціально-економічної резильєнтності підприємств у вказані періоди, щоб вивчити їх здатність до своєчасного реагування та адаптації до негативних екстерналій.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика аналізу та оцінки соціально-економічної резильєнтності актуалізувалася вже в останні роки, особливо після початку повномасштабної війни в Україні. Наразі можна виділити ряд дослідників, які активно займаються науковими дослідженнями у даній сфері: з позицій теорії (Амоша та ін., 2023), (Волошина, 2024), (Іванюк, 2022), (Лігоненко та ін., 2023), (Хаустова та ін., 2023); на національному рівні (Геєць та ін., 2023), (Череватський, 2023); на регіональному рівні (Солдак, 2023); на рівні суб'єктів господарювання (Бубенець, 2024), (Беліменко, 2024), (Савицька, 2024) та ін. В той же час немає системний досліджень, які б оцінювали особливості зміни соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій до та після початку війни в Україні.

**Цілі статті.** Мета статті полягає у проведенні оцінки соціально-економічної резильєнтності (стійкості) підприємств в

Україні в умовах негативних екстерналій до та після початку війни в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Оцінювання рівня соціально-економічної резильєнтності (стійкості) на рівні підприємств, особливо в умовах постійних негативних екстерналій є доволі складним завданням. Адже дуже складно виділити один чи кілька показників, які б з різних сторін забезпечили оцінку соціально-економічної резильєнтності. Традиційно вважається, що найбільш інформативними та порівнюваними є відносні показники ефективності діяльності підприємств, основними з яких є показники рентабельності. З іншого боку, ступінь прояву негативних екстерналій на економіку країни можна прослідкувати на основі зміни показника ВВП України. Тому найперше для оцінки стійкості (резильєнтності) підприємств вважаємо за доцільне розглянути зміну рівня рентабельності усієї діяльності підприємств та порівняти її зі зміною темпів росту реального валового внутрішнього продукту України протягом до та після початку війни (рис. 1).

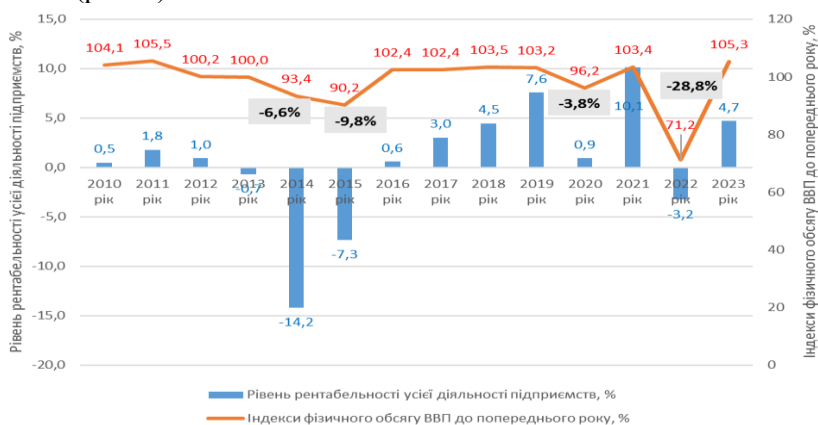


Рис. 1. Порівняльний аналіз зміни рівня рентабельності усієї діяльності підприємств та темпу росту реального валового внутрішнього продукту України протягом 2010-2023 років (побудовано автором за даними (Держстат України, 2023))



З рисунка видно, що протягом 2010-2013 рр. рівень рентабельності усієї діяльності підприємств в Україні мав позитивні значення на рівні 0,5-1,8%. Негативне зниження даного показника вже спостерігалось у 2013 році (-0,7%), а у зв'язку з фактичним початком війни в Україні, що супроводжувалася анексією Криму та окупацією частини Донецької і Луганської областей, досягло максимуму у 2014 році (-14,2%) та дещо знизилось у 2015 році (до -7,3%). У наступних роках на фоні загального поступового зростання ВВП у 2016-2019 рр. відбувалося й забезпечення позитивних значень та зростання рівня рентабельності усієї діяльності, відповідно з 0,6% до 7,6%. Але з настанням негативного впливу пандемії COVID-19 в період її активної фази у 2020 році відбулося знову різке зниження рівня рентабельності до 0,9%, хоча ВВП у цьому році знизився на 3,8%. Постковідне відновлення економіки супроводжувалося й різким зростанням рівня рентабельності до максимального рівня 10,1% за увесь аналізований період. Натомість внаслідок повномасштабної війни знову відбувся різкий спад рівня рентабельності до від'ємних 3,2%, тоді як економіка загалом знизилася на максимальні за аналізований період 28,8%. Наділі у 2023 році відбулася успішна адаптація підприємств до реалій роботи в умовах воєнного стану, що дозволило відновити позитивне значення рентабельності усієї діяльності до 4,7%.

Також серед показників, які відносяться до основних, які характеризують обсяги обороту бізнесу, відносять обсяг реалізації продукції (товарів, послуг), який з позицій оцінки соціально-економічної ефективності роботи підприємства доцільно аналізувати у розрахунку на 1 найманого працівника. Тобто, це по-суті, можна розглядати як узагальнений показник продуктивності бізнесу.

Для цілей порівняльної оцінки доцільно брати до уваги скориговані на рівень інфляції реальні обсяги реалізації продукції (товарів, послуг) у цінах базового року, а також аналізувати темпи росту обсягу продукції та чисельності найманих працівників (рис. 2).

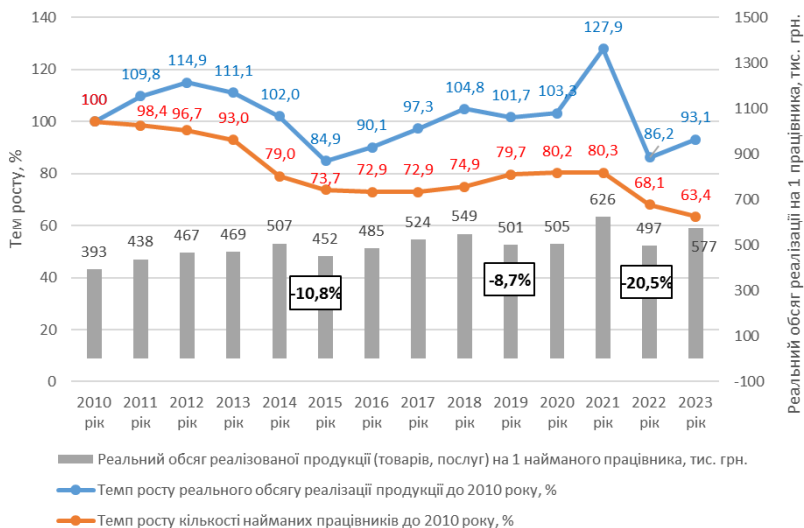


Рис. 2. Аналіз впливу зміни обсягів реалізації продукції та кількості найманих працівників на зміну середньої продуктивності підприємств в Україні протягом 2010-2023 років (побудовано автором за даними (Держстат України, 2023))

Як бачимо з рисунку показник продуктивності знижувався протягом трьох часових проміжків: у 2015 році на 10,8% внаслідок початку війни; у 2019 році на 8,7% перші негативні наслідки пандемії коронавірусу; у 2022 році на 20,5% внаслідок повномасштабного вторгнення агресора. При цьому, детальніше дослідження показало, що на фоні практично щорічного зниження чисельності найманих працівників, зниження продуктивності спостерігалось в періоди різкого зниження загального обсягу реалізації під впливом негативних екстерналій.

Важливе значення для підтримання стійкості підприємств в Україні має вкладення додаткових капітальних інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази. Тому доцільно також провести оцінку впливу капітального інвестування у

### підприємства на зміну узагальнюючого показника рентабельності (рис. 3).

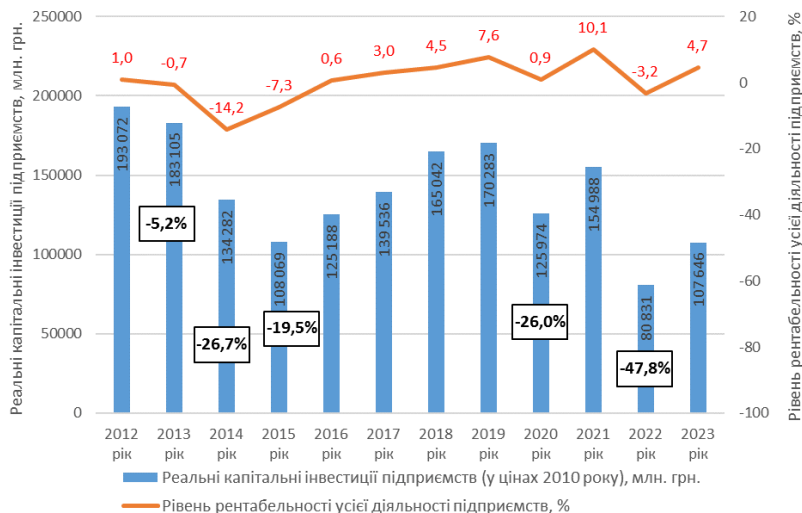


Рис. 3. Оцінка впливу зміни обсягу реальних капітальних інвестицій на рівень рентабельності діяльності підприємств в Україні протягом 2012-2023 років (побудовано автором за даними (Держстат України, 2023))

Порівняльний аналіз показує, що значне зниження у 2014-2015 рр. рівня рентабельності усїєї діяльності відбувалася головним чином і внаслідок зниження сум реальних капітальних інвестицій через початок війни. Дана закономірність також підтвердилася у 2020 році в наступний період прояву негативних екстерналій внаслідок пандемії коронавірусу, коли капітальні інвестиції знизилися на 26,0%, а рівень рентабельності знизився до 0,9%. Натомість, з початком повномасштабної війни у 2022 році підприємства вже певним чином були адаптовані до негативних екстерналій, адже зниження сум капітальних інвестицій на найбільший за увесь аналізований період рівень 47,8% призвело до негативного зниження рентабельності усїєї діяльності підприємств лише до 3,2%. Все це говорить про

певний рівень адаптованості бізнесу до можливих негативних екстерналій.

**Висновки.** Отже, за підсумками оцінки можна констатувати, що з позицій забезпечення ефективності бізнесу найбільший негативний вплив екстерналій на його стійкість спостерігався у 2014-2015 рр., коли відбулося найзначніше зниження показника рентабельності усієї діяльності. В період активної фази пандемії коронавірусу у 2020 році вітчизняний бізнес вже був більш стійкішим до такої негативної екстерналії, навіть загалом не допустив негативного рівня рентабельності. Тому надалі у 2022 році, коли реалізувався сценарій найбільшого негативного прояву екстерналій, зниження рівня рентабельності було не таким відчутним, як у 2014 році. Все це свідчить, що українські підприємства після прояву негативних екстерналій, зокрема після початку повномасштабної війни, демонструють зростання рівня стійкості (резильєнтності). Це свідчить про підвищення їх здатностей до адаптації та своєчасного реагування на різні типи негативних екстерналій, зокрема викликані повномасштабною війною.



This project has received funding from European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No.871072.

### Список бібліографічного опису

1. Амоша О. І., Череватський Д. Ю., Баш В. О. Щодо резильєнтності суб'єктів ринку на прикладі підприємств добувної галузі. *Економіка промисловості*. 2023. № 4. С. 5-21. <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.04.005>
2. Беліменко О. 2024. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fructuosa*. 154, 2 (Квітень 2024), 63–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04)
3. Бубенець, І. Г., Чміль Г. Л., Олініченко К. С. Відновлення та розвиток бізнесу: маркетингові підходи до резильєнтності соціально-економічних систем. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 76. С. 142-146. <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-24>
4. Волошина, О. (2023). Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*, 74(4), 39–45. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45>
5. Гесць, В., Бурлай Т., Близнюк В. Соціальна резильєнтність національної економіки крізь призму досвіду Європейського Союзу та України. *Економічна теорія*. 2023. № 3. С. 5-43. <https://doi.org/10.15407/etet2023.03.005>
6. Іванюк, У. (2022). Домінантні ознаки, види та драйвери резильєнтності економічної системи в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-72>

7. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 16-37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>

8. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>

9. Солдак М. О. Використання потенціалу ДІУ для забезпечення економічної резильєнтності регіонів України. *Економіка промисловості*. 2023. № 3. С. 28-46. <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.028>

10. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Зінченко В. А. Інститути та інституційна резильєнтність: сутність і роль у повоєнній розбудові економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 77-92.

11. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 31-39.

## References

1. Amosha O. I., Cherevatskyi D. Yu., Bash V. O. (2023). Shchodo rezylentnosti subiektiv rynku na pryklady pidpryemstv dobvnoi haluzi. *Ekonomika promyslovosti*. 4, 5-21.

2. Belimenko, O. (2024). Economic resilience of the enterprise. *Scientia fructuosa*. 154, 2 (Apr. 2024), 63–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04)

3. Bubenets, I. G., Chmil G. L., Olinichenko K. S. (2024). Business recovery and development: marketing approaches to the resilience of socio-economic systems. *Market Infrastructure*. 76, 142-146. <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-24>

4. Voloshyna, O. (2023). Rezyliientnist sotsialnykh system v kryzovykh stanakh. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 74(4), 39–45. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45>

5. Geyets, V., Burlay T., Blyznyuk V. (2023). Social resilience of the national economy through the prism of the experience of the European Union and Ukraine. *Economic Theory*, 3, 5-43. <https://doi.org/10.15407/etet2023.03.005>

6. Ivaniuk, U. (2022). Dominant signs, types and drivers of the resilience of the economic system under global instability. *Economy and Society*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-72>

7. Lihonenko L. O., Andriichuk V. A. (2023). Rezyliientnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. Vyp. 52. S. 16-37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>

8. Savitska N. L., Pahucha E. V. (2024). Market resilience of business: theoretical construct. *Business Inform*, 2, 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>

9. Soldak M. O. (2023). Vykorystannia potentsialu DIU dlia zabezpechennia ekonomichnoi rezyliientnosti rehioniv Ukrainy. *Ekonomika promyslovosti*. № 3. S. 28-46. <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.028>

10. Khaustova V. Ye., Reshetniak O. I., Zinchenko V. A. (2023). Instytuty ta instytutsiina rezyliientnist: sutnist i rol u povoiennii rozbudovi ekonomiky Ukrainy. *Biznes Inform*. № 11. S. 77-92.

11. Cherevatskyi D. Yu. (2023). Rezyliientnist ekonomiky ta ekonomika rezyliientnosti. *Ekonomika promyslovosti*. № 1. S. 31-39.

## **УДК 332.142.4**

Шубала І.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1541-0227>

[irynashubala@ukr.net](mailto:irynashubala@ukr.net)

Залевський П.М., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки, Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0000-5714-7108>

[pavlo3101@gmail.com](mailto:pavlo3101@gmail.com)

Shubala Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1541-0227>

[irynashubala@ukr.net](mailto:irynashubala@ukr.net)

Pavlo Zalevskiy, PhD student of Department of Economics,

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0000-5714-7108>

[pavlo3101@gmail.com](mailto:pavlo3101@gmail.com)

## **ОЦІНКА КЛЮЧОВИХ ДЕТЕРМІНАНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ**

Мета статті – проведення експрес-оцінки ключових детермінант сталого розвитку Західного регіону України в економічній, соціальній та екологічній сферах на основі використання індексного методу. Результати оцінки показали, що в економічній і екологічній сферах регіони Західної України демонстрували порівняно вищий прогрес, в соціальній сфері прогрес був на рівні загальнодержавного. Аналіз динаміки інтегрального індексу сталого розвитку загалом за 2013-2021 рр. показав, що регіони Західної України забезпечили порівняно вищі позитивні темпи прогресу, ніж по Україні в цілому. Найбільший прогрес на шляху до сталого розвитку забезпечила Львівська область, а Тернопільська, Рівненська та Закарпатська області порівняно менший. Використання запропонованого методичного підходу дозволять виділити ключові сфери та пріоритети подальших рішень для покращення ситуації в економічній, соціальній та екологічній сферах регіонів.

**Ключові слова:** сталий розвиток, Західний регіон України, економічна сфера, соціальна сфера, економічна сфера, валовий регіональний продукт, реальні доходи населення, капітальні інвестиції.

## **ASSESSMENT OF KEY DETERMINANTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE WESTERN REGION OF UKRAINE**

The aim of the article is to conduct a rapid assessment of the key determinants of sustainable development of the Western region of Ukraine in the economic, social and environmental spheres based on the index method. To assess the progress towards the implementation of the principles of sustainable development, three key determinants or indicators (indices) have been identified: in the economic sphere - the index of the physical volume of the gross regional product, in the social sphere - the index of real disposable income, in the environmental sphere - the index of capital investments in environmental protection. For a generalised assessment of the indices by spheres in the Western region of Ukraine as a whole, it is proposed to determine them using the geometric mean formula. The results of the assessment showed that in the economic and environmental spheres, the regions of Western Ukraine demonstrated relatively higher progress, while in the social sphere, progress was at the level of the national level. An analysis of the dynamics of the integrated sustainable development index in 2013-2021 showed that the regions of Western Ukraine showed relatively higher positive rates of progress than Ukraine as a whole. The greatest progress towards sustainable development has been made by Lviv region, while Ternopil, Rivne and Zakarpattia regions have made relatively less progress. Using the proposed methodological approach, it will be possible to identify key areas and priorities for further decisions to improve the situation in the economic, social and environmental spheres of the regions.

**Keywords:** sustainable development, Western region of Ukraine, economic sphere, social sphere, economic sphere, gross regional product, real incomes of the population, capital investments.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема переходу до сталого розвитку відноситься до ключових проблем глобального значення. На рівні ООН визначено 17 Глобальних Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, які охоплюють усі важливі сфери життєдіяльності нашого суспільства у напрямку забезпечення гармонії у сферах економіки, екології та соціуму. В цьому контексті постає важливе завдання проведення оцінки ступеня прогресу окремої країни, регіону чи суб'єкта господарювання у напрямку дотримання принципів сталого розвитку, зокрема за розглянутими сферами.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженнями проблем визначення та оцінки ключових детермінант сталого розвитку на різних рівнях

управління займалися багато українських вчених, які з різних сторін вивчали ці процеси. На національному рівні підготовлено ряд важливих національних доповідей з проблем сталого розвитку України та регіонів (Національна доповідь, 2014), Національна доповідь, 2017), а також Національна парадигма сталого розвитку за редакцією академіка Б.Є. Патона (Національна парадигма, 2016). Окремі дослідники вивчали визначення та оцінку детермінант сталого розвитку у різних напрямках: фінансові детермінанти (Хелемський, 2023), (Литвин, 2013), детермінанти продуктивності (Бобух, 2014), детермінанти розвитку суб'єктів господарювання (Скрипник, 2014), відтворення людського капіталу (Олієвська та ін., 2017), галузевий рівень (Горошкова та ін., 2020), соціальної відповідальності (Шубалий, 2022) та ін. Виникає доцільність детальнішого науково-методичного опрацювання питання оцінювання ключових детермінант сталого розвитку на регіональному рівні.

**Цілі статті.** Мета статті – проведення експрес-оцінки ключових детермінант сталого розвитку Західного регіону України в економічній, соціальній та екологічній сферах на основі використання індексного методу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Зважаючи на те, що сталий розвиток передбачає забезпечення поєднання інтересів у сферах економіки, екології та соціуму, для оцінки прогресу у цьому напрямі можна обрати ключові детермінанти або показники-індикатори, на основі яких вивчати прогрес щодо досягнення сталого розвитку.

Враховуючи це запропоновано виділити три ключові відносні показники (індекси), які можуть бути порівнюваними в часі для кожної сфери:

- економічна сфера – індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту, у цінах попереднього року, %;
- соціальної сфери – індекс реального наявного доходу, у % до відповідного періоду попереднього року;



- екологічної сфери – індекс капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища у фактичних цінах, у % до попереднього року.

Для узагальненої оцінки індексів за сферами в цілому по Західному регіону України пропонується визначати їх за формулою середньої геометричної. А для оцінки за кожним регіоном (Волинська, Рівненська, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська) та в цілому по Західному регіону та Україні за аналізований період також пропонується використовувати формулу середньої геометричної. Інтегральну оцінку сталого розвитку пропонується проводити за формулою середньої геометричної з індексів за економічною, соціальною та екологічною сферами.

На початковому етапі вивчено динаміку індексів фізичного обсягу валового регіонального продукту за 2013-2021рр. (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка індексів фізичного обсягу валового регіонального продукту за 2013-2021 рр., у цінах попереднього року, %

Регіон	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Середній за 2013-2021рр.
Волинська	99	101	95	108	105	104	94	97	93	99,5
Рівненська	97	103	93	100	103	102	107	98	102	100,6
Львівська	99	101	95	99	104	106	105	100	107	101,6
Закарпатська	101	103	94	97	103	104	102	94	102	99,8
Івано-Франківська	98	98	92	99	107	106	106	97	101	100,3
Чернівецька	102	98	95	99	103	105	105	95	103	100,5
Тернопільська	97	108	94	99	106	103	104	97	107	101,3
<b>Західний регіон</b>	<b>99</b>	<b>102</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>103</b>	<b>97</b>	<b>102</b>	<b>100,5</b>
<b>Україна</b>	<b>100</b>	<b>93</b>	<b>90</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>104</b>	<b>103</b>	<b>96</b>	<b>103</b>	<b>99,3</b>

Примітка: побудовано авторами за даними (Державна служба статистики України, 2024).

Як бачимо з таблиці, регіони Західної України забезпечували порівняно вищі рівні зростання валового регіонального продукту (ВРП), ніж по Україні загалом.

Найбільшу позитивну динаміку забезпечили Львівська і Тернопільська області, а негативну – Волинська і Закарпатська області.

Надалі вивчено динаміку індексу реального наявного доходу за 2013-2021 рр. (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка індексу реального наявного доходу за 2013-2021 рр., у % до відповідного періоду попереднього року

Регіон	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Середній за 2013-2021рр.
Волинська	106	91	83	106	112	107	108	103	110	102
Рівненська	108	92	81	103	112	107	107	103	109	102
Львівська	106	90	82	105	113	113	110	105	112	103
Закарпатська	106	87	86	105	111	108	107	105	105	102
Івано-Франківська	105	87	87	106	113	108	108	104	107	102
Чернівецька	109	86	87	105	113	107	108	107	108	103
Тернопільська	103	87	86	103	112	108	107	107	111	102
<b>Західний регіон</b>	<b>106</b>	<b>88</b>	<b>84</b>	<b>105</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>105</b>	<b>109</b>	<b>102</b>
<b>Україна</b>	<b>106</b>	<b>89</b>	<b>80</b>	<b>102</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>109</b>	<b>105</b>	<b>109</b>	<b>102</b>

Примітка: побудовано авторами за даними (Державна служба статистики України, 2024).

Видно, що за рівнем доходів регіони Західної України знаходяться практично на одному рівні із загальноукраїнським рівнем. Незначне позитивне зростання реальних наявних доходів населення на 2-3% в середньому за рік забезпечували усі області Західної України.

На наступному етапі вивчено динаміку індексу капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища у фактичних цінах за 2013-2021 рр. (табл. 3). Регіони Західної України демонстрували порівняно вищі індекси зростання, ніж по Україні загалом. Найбільший середній ріст забезпечили Львівська, Волинська та Чернівецька області, а порівняно менший – Тернопільська та Рівненська області.

Надалі проведено порівняння динаміки інтегрального індексу сталого розвитку у Західному регіоні та Україні загалом за 2013-2021 рр. (рис. 1).

Таблиця 3. Динаміка індексу капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища у фактичних цінах, у % до попереднього року

Регіон	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Середній за 2013-2021рр.
Волинська	43	115	155	202	181	181	104	91	92	118
Рівненська	181	42	220	70	131	99	93	141	94	107
Львівська	229	89	46	172	232	118	78	75	384	129
Закарпатська	66	68	144	76	234	332	31	176	126	111
Івано-Франківська	162	156	65	132	309	79	85	108	86	117
Чернівецька	50	93	521	74	172	90	141	265	47	119
Тернопільська	90	103	554	232	59	60	130	143	21	106
<b>Західний регіон</b>	<b>98</b>	<b>89</b>	<b>171</b>	<b>123</b>	<b>170</b>	<b>117</b>	<b>86</b>	<b>132</b>	<b>86</b>	<b>115</b>
<b>Україна</b>	<b>92</b>	<b>132</b>	<b>96</b>	<b>174</b>	<b>82</b>	<b>91</b>	<b>161</b>	<b>81</b>	<b>107</b>	<b>109</b>

Примітка: побудовано авторами за даними (Державна служба статистики України, 2024).

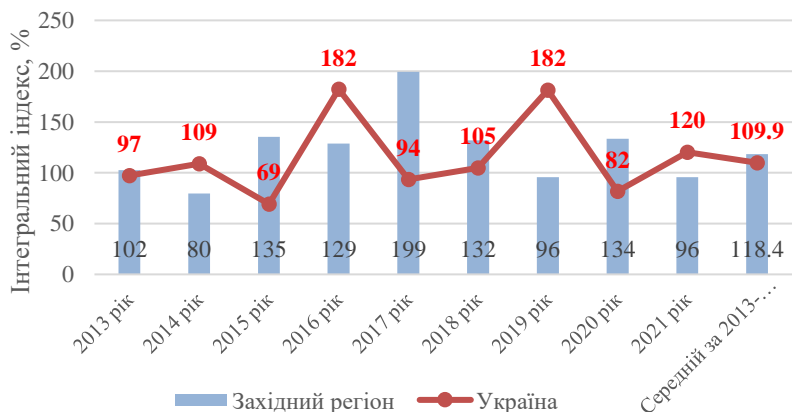


Рис. 1. Порівняння динаміки інтегрального індексу сталого розвитку у Західному регіоні та Україні загалом за 2013-2021 рр. (побудовано автором за даними (Держстат України, 2024))

Як бачимо, Західний регіон у 2014, 2016, 2019, 2021 роках не переважав за значенням інтегрального індексу сталого розвитку Україну в цілому. Натомість в середньому за період 2013-2021 рр. Західний регіон забезпечив значно вищий середньорічне зростання індексу сталого розвитку (118,4%), ніж Україна в цілому (109,9%), що свідчить про більш ефективну роботу у цьому напрямі.

Також важливо детальніше проаналізувати у розрізі областей Західного регіону, які з них мали найбільший вплив у такі позитивні зміни (рис. 2).

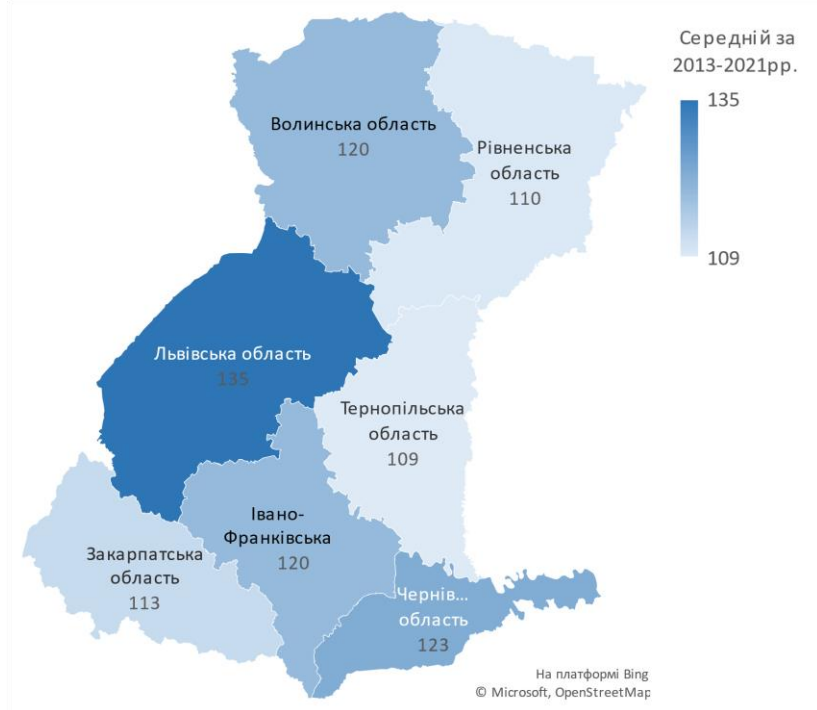


Рис. 2. Порівняльний аналіз інтегрального індексу сталого розвитку у розрізі областей Західного регіону України за період 2013-2021 рр. (побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2024))

Видно, що найбільший прогрес щодо досягнення цілей сталого розвитку забезпечила Львівська область з інтегральним індексом 135%. Середній рівень прогресу забезпечили Чернівецька (123%), Волинська (120%) та Івано-франківська (120%) області. Тоді як найменшим прогресом характеризувалися Тернопільська (109%), Рівненська (110%) та Закарпатська (113%) області. Але загалом можна позитивно оцінити середньорічне зростання інтегрального індексу в усіх областях Західного регіону.

**Висновки.** Забезпечення сталого розвитку – ключове завдання, яке стоїть на усіх рівнях економіки. Незважаючи на понесені значні втрати та негативні наслідки війни в Україні, питання дотримання принципів та реалізації цілей сталого розвитку не знімається з порядку денного, адже відбудова нашої країни має відбуватися на засадах економічної ефективності, соціально відповідальності та екологічної безпечності.

Для оцінки прогресу на шляху до реалізації принципів сталого розвитку виділено три ключові детермінанти або індикатори (індекси): в економічній сфері – індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту, в соціальній сфері – індекс реального наявного доходу, в екологічній сфері – індекс капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища. Результати оцінки показали, що в економічній і екологічній сферах регіони Західної України демонстрували порівняно вищий прогрес, в соціальній сфері прогрес був на рівні загальнодержавного. Аналіз динаміки інтегрального індексу сталого розвитку загалом за 2013-2021 рр. показав, що регіони Західної України забезпечили порівняно вищі позитивні темпи прогресу, ніж по Україні в цілому. Найбільший прогрес на шляху до сталого розвитку забезпечила Львівська область, а Тернопільська, Рівненська та Закарпатська області порівняно менший.

Отже, використання запропонованого методичного підходу до проведення експрес-оцінки ключових детермінант сталого розвитку дозволять виділити ключові сфери та пріоритети подальших рішень для покращення ситуації.



This project has received funding from European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No.871072.

### Список бібліографічного опису

1. Бобух І. М. Продуктивність ресурсів – складових національного багатства – як базова детермінанта сталого розвитку. Економіка розвитку. - 2014. - № 2. - С. 15-24.
2. Геребенюк О. В. Особливості інноваційної діяльності на засадах реалізації детермінанта сталого розвитку. Збалансоване природокористування. - 2014. - № 2. - С. 49-53.
3. Горошкова Л. А., Хлобистов Є. В., Маслова О. В. Детермінанти сталого розвитку: національний вимір галузевої кривої Кузнеця. Людина та довкілля. Проблеми неоекології. - 2020. - Вип. 33. - С. 68-79.
4. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Литвин М. В. Сучасні детермінанти фінансування регіонального розвитку Естонії в умовах забезпечення сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 6. - С. 208-211.
6. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. НАН України, д.т.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. – Вид. 2-ге, переробл. і доповн. – К. : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2016. – 72 с.
7. Олісвська М. Г., Кумков Д. Л., Петруха С. В. Основні детермінанти відтворення людського капіталу в контексті Глобальних Цілей Сталого Розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - № 11. - С. 127-136.
8. Скрипник Н. Є. Детермінанти процесу забезпечення сталого розвитку національних суб'єктів господарювання в умовах гео економічної нестабільності. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 22, вип. 8(3). - С. 165-174.
9. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: вектори реального поступу : національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2017. – 864 с.
10. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 776 с.
11. Хелемський В. Ю. Фінансові детермінанти капітальних інвестицій сталого розвитку України. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2023. - № 31. - С. 70-77.
12. Шубалий О.М. Оцінка соціальної відповідальності регіону за соціо-еколого-економічними критеріями. *Економічні науки: збірник наукових праць ЛНТУ. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. Випуск 19 (75). С. 273–280.

### References

1. Bobukh I. M. (2014). Productivity of resources – components of national wealth – as a basic determinant of sustainable development. *Development Economics*, 2, 15-24.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

2. Gerebenyuk O. V. (2014). Peculiarities of innovative activity on the basis of implementing determinants of sustainable development. *Balanced nature management*, 2, 49-53.

3. Horoshkova L. A., Khlobystov E. V., Maslova O. V. (2020). Determinants of sustainable development: national dimension of the Kuznets industry curve. *Man and environment. Problems of neo-ecology*, 33, 68-79.

4. State Statistics Service of Ukraine, 2024: official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

5. Lytvyn M. V. (2013). Modern determinants of financing regional development of Estonia in the context of ensuring sustainable development. *Formation of market relations in Ukraine*, 6, 208-211.

6. National paradigm of sustainable development of Ukraine (2016). Edited by Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine, Doctor of Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine B. E. Paton. - Ed. 2nd, revised and supplemented. K.: State Institution "Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Sciences of Ukraine". 72 p.

7. Olievska M. G., Kumkov D. L., Petruha S. V. (2017). The main determinants of human capital reproduction in the context of the Global Goals of Sustainable Development. *Formation of market relations in Ukraine*, 11, 127-136.

8. Skrypyuk N. E. (2014). Determinants of the process of ensuring sustainable development of national economic entities in conditions of geoeconomic instability. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Economics*, Vol. 22, issue 8(3), 165-174.

9. Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: vectors of real progress: national report (2017). Edited by Acad. NAS of Ukraine E.M. Libanova, Acad. NAAS of Ukraine M.A. Khvesyk. – Kyiv: State Institute of Environmental and Social Sciences of the NAS of Ukraine. 864 p.

10. Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: national report (2014). Edited by Acad. NAS of Ukraine E.M. Libanova, Acad. NAAS of Ukraine M.A. Khvesyk. K.: State Institute of Environmental and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. 776 p.

11. Helemsky V. Yu. (2023). Financial determinants of capital investments of sustainable development of Ukraine. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics*, 31, 70-77.

12. Shubaly O.M. (2022). Assessment of social responsibility of the region according to socio-ecological and economic criteria. *Economic sciences: collection of scientific works of LNTU. Series "Regional economy"*, 19 (75), 273–280.

**JEL Classification: O13; Q13; Q18; R58**

Шубалий О.М., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>

shubalyi@ukr.net

Лучечко Ю.М., PhD, докторант кафедри економіки

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>

nashaorbita2018@gmail.com

Shubalyi Oleksandr, Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>

shubalyi@ukr.net

Yurii Luchechko, PhD, postdoctoral candidate at the Department of Economics, Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>

nashaorbita2018@gmail.com

## **ОЦІНКА РОЛІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ В РОЗВИТКУ АГРОПЕРЕРОБКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ**

Мета статті полягає в оцінці ролі підприємств Західного регіону в розвитку агропереробки в Україні в умовах негативних екстерналій на основі вивчення основних показників використання персоналу, продуктивності та рентабельності. Після руйнування внаслідок війни в Україні багатьох об'єктів добувної і переробної промисловості на Сході та Півдні України роль аграрного сектору Західного регіону у розвитку національної економіки у наразі суттєво зростає. Це підтверджується зростанням частки агропереробних підприємств Західного регіону у загальнонаціональних показниках обсягу реалізації продуктів (товарів, послуг), кількості зайнятих працівників та кількості діючих підприємств. Для забезпечення подальшого сталого розвитку агропереробних підприємств у Західному регіоні важливо, щоб їх власники забезпечили прискорене зростання витрат на персонал, збільшення продуктивності праці працівників, підтримання високого рівня рентабельності продажу продукції (товарів, послуг).



**Ключові слова:** аграрний сектор, агропереробні підприємства, Україна, Західний регіоні України, витрати на персонал, продуктивність праці, рентабельність продажу.

## **ASSESSMENT OF THE ROLE OF ENTERPRISES IN THE WESTERN REGION IN THE DEVELOPMENT OF AGRO-PROCESSING IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF NEGATIVE EXTERNALITIES**

The article is aimed at assessing the role of enterprises in the Western region in the development of agro-processing in Ukraine in the face of negative externalities by studying the main indicators of personnel use, productivity and profitability. The results of the study allow us to draw a number of conclusions. After the destruction of many extractive and processing industries in the East and South of Ukraine as a result of the war in Ukraine, the role of the agricultural sector in the Western region in the development of the national economy has now increased significantly. Agroprocessing companies in the Western region provide high growth rates of personnel costs at the national level, but on average spend 19-23% less on labour costs and social measures than agroprocessing companies in Ukraine as a whole. In terms of labour productivity, agro-processing companies in the Western region show relatively higher average growth rates than in Ukraine as a whole. However, in absolute terms, this figure is 20-35% higher in Ukraine as a whole, although the gap is constantly decreasing. Agri-processing companies in the Western region provide relatively higher levels of profitability than in Ukraine as a whole. They also have relatively higher average annual growth rates. However, during the pandemic, some regions made unprofitable sales of products (goods and services). To ensure the further sustainable development of agro-processing companies in the Western region, it is important that their owners ensure accelerated growth in personnel costs, increase employee productivity, and maintain a high level of profitability of sales of products (goods and services).

**Key words:** agrarian sector, agro-processing enterprises, Ukraine, Western region of Ukraine, personnel costs, labour productivity, sales profitability.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Зважаючи на значні руйнування внаслідок повномасштабної війни в Україні промислової інфраструктури на Сході та Півдні України значно зросла роль аграрного сектора для підтримання стабільності національної економіки. Важливою ланкою аграрного сектора у сфера агропереробки, яка має значний

потенціал для розвитку в усіх регіонах України, особливо у Західному регіоні. Тому виникає необхідність детальнішої оцінки ролі підприємств сектору агропереробки в умовах негативних екстерналій, зокрема пандемії коронавірусу та повномасштабної війни в Україні.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** З початком війни ряд вітчизняних учених говорили про зростаюче значення аграрного сектора і зокрема агропереробних підприємств у подальшому розвитку економіки України, зокрема: (Леваєва та ін., 2022), (Лучечко та Гордійчук, 2023), (Макалюк та ін., 2023), (Махмудов та ін., 2022), (Негрей та ін., 2022), (Собкевич та ін., 2023), (Шубалий та ін., 2023) та ін. Тому важливо надалі провести оцінку ролі агропереробних підприємств Західного регіону у розвитку аграрного сектора України в умовах негативних екстерналій.

**Цілі статті.** Мета статті полягає в оцінці ролі підприємств Західного регіону в розвитку агропереробки в Україні в умовах негативних екстерналій на основі вивчення основних показників використання персоналу, продуктивності та рентабельності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Західний регіон України традиційно охоплює ряд областей, які стали об'єктами поданого дослідження: Волинська, Рівненська, Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька. Кожна область характеризується специфічними умовами розвитку аграрного сектора, зокрема сфер сільського господарства та агропереробки. До сфери агропереробки згідно КВЕД-2010 можна віднести ряд основних видів економічної діяльності, які входять до переробної промисловості: 10. Виробництво харчових продуктів; 11. Виробництво напоїв, 12. Виробництво тютюнових виробів. Державна служба статистики України (Держстат України, 2024) у статистиці промисловості виділяє укрупнений вид діяльності, який охоплює вказані підвиди: виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (10+11+12).

Для узагальненої оцінки ролі агропереробних підприємств Західного регіону вивчимо їх частку у загальнонаціональних показниках обсягу реалізації продукції (товарів, послуг), кількості зайнятих працівників та кількості діючих підприємств за 2019-2023 рр. (рис. 1). Як видно з рисунку роль агропереробних підприємств Західного регіону поступово зростала. Якщо у 2019 році вони забезпечували 10,1% обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), незважаючи на певне значення у період постпандемії пандемії до 9,7%, надалі з початком повномасштабної війни їх внесок суттєво збільшився – до 14,3% у 2022 році та 15,2% у 2023 році.

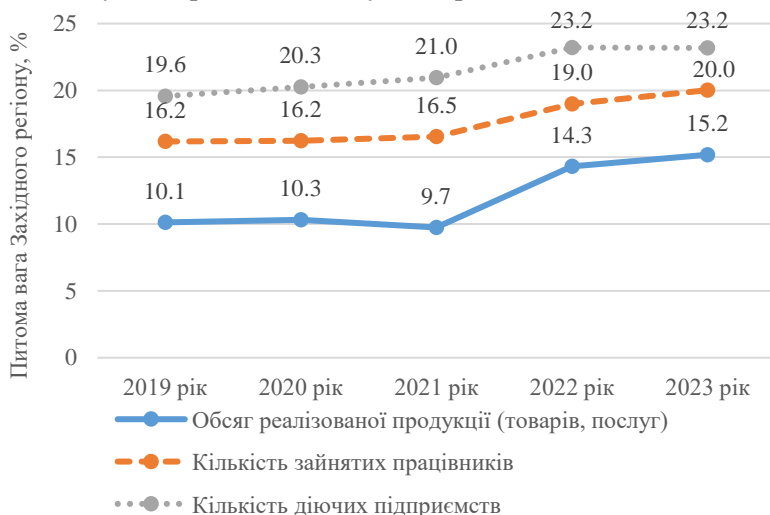


Рис. 1. Зміна питомої ваги окремих показників агропереробних підприємств Західної України у загальнонаціональних показниках за 2019-2023 рр. (побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2024))

Також суттєво зростали й частка зайнятих працівників (з 16,2% у 2019 році до 20,0% у 2023 році) та частка кількості діючих підприємств (з 19,6% у 2019 році до 23,2% у 2023 році). Очевидно, що основною причиною таких змін стало зменшення

відповідних показників у регіонах, безпосередньо наближених до бойових дій.

Надалі важливо порівняти наскільки на агропереробних підприємствах Західного регіону ступінь матеріального стимулювання персоналу відрізняється від середнього рівня по країні. Для цього вивчено динаміку витрат агропереробних підприємств на персонал у розрахунку на 1 зайнятого працівника (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка витрат агропереробних підприємств на персонал у розрахунку на 1 зайнятого працівника у Західному регіоні та Україні в цілому за 2019-2023 рр., тис. грн.

Регіони	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Середньорічний темп росту, %
Волинська область	125	128	147	147	168	107,6
Закарпатська область	89	88	111	145	160	115,9
Івано - Франківська область	91	95	107	116	121	107,3
Львівська область	133	143	162	183	241	116,0
Рівненська область	88	95	116	131	151	114,4
Тернопільська область	102	106	122	159	197	117,9
Чернівецька область	102	103	112	134	157	111,5
<b>Західний регіон</b>	<b>114</b>	<b>120</b>	<b>139</b>	<b>159</b>	<b>196</b>	<b>114,6</b>
<b>Україна</b>	<b>143</b>	<b>157</b>	<b>178</b>	<b>194</b>	<b>243</b>	<b>114,1</b>

*Примітка: побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2024)*

Видно, що аналізований показник мав тенденцію до зростання по усіх областях та країні в цілому, адже виробники намагалися компенсувати втрати реальної заробітної плати внаслідок інфляції. Серед областей Західного регіону найбільший середньорічний темп росту забезпечили Тернопільська (117,9%), Львівська (116,0%) і Закарпатська (115,9%) області, а найменший – Волинська область (107,6%). Зберігаючи середній темп зростання витрат на персонал на рівні загальнонаціонального, все ж агропереробні підприємства Західного регіону загалом протягом усіх років аналізованого

періоду витрачали порівняно менше, ніж загалом по Україні. Наприклад у 2019 році по Україні цей показник становив 143 тис. грн. / особу, а у Західному регіоні – 114 тис. грн. / особу (або на 20,6% менше), а у 2023 році, відповідно 243 тис грн. / особу та 196 тис грн / особу (або на 19,4% менше).

Надалі проведено порівняння індикатора продуктивності на основі аналізу обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) агропереробних підприємств на 1 зайнятого працівника (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) агропереробних підприємств на 1 зайнятого працівника у Західному регіоні та Україні в цілому за 2019-2023 рр., тис. грн.

Регіони	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Середньорічний темп росту, %
Волинська область	1095	1194	1632	1842	2135	118,2
Закарпатська область	917	787	885	1243	2032	122,0
Івано - Франківська область	778	776	768	1066	1471	117,3
Львівська область	1837	2147	2168	2761	3418	116,8
Рівненська область	882	950	1167	1554	1867	120,6
Тернопільська область	851	890	1156	1587	1977	123,4
Чернівецька область	760	756	877	1451	2400	133,3
<b>Західний регіон</b>	1265	1418	1580	2058	2577	<b>119,5</b>
<b>Україна</b>	1957	2195	2451	2564	3303	<b>114,0</b>

*Примітка: побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2024)*

Як бачимо, серед областей Західного регіону найбільші значення даного показника щорічно забезпечувала Львівська область, які були в середньому на 30-50% вищими, ніж в інших областях. Тоді як за середньорічним темпом росту цього показника відзначалися Чернівецька (133,3%), Тернопільська (123,4%) та Закарпатська (122,0%) області. Загалом і Західний регіон демонстрував порівняно вище зростання (119,5%), ніж країна в цілому (114,0%). Але за значенням показника продуктивності протягом усього аналізованого періоду

агропереробні підприємства Західного регіону «відставали» від загальнонаціонального показника: у 2019 році на 35,4%, але у 2023 році відставання зменшилося до 22,0%.

На завершальному етапі проведено порівняльний аналіз рентабельності продажу продукції (товарів, послуг) агропереробних підприємств за 2019-2023 рр. (табл. 3).

Таблиця 3. Динаміка рентабельності продажу продукції (товарів, послуг) агропереробних підприємств у Західному регіоні та Україні в цілому за 2019-2023 рр., %

Регіони	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Середньорічний темп росту, %
Волинська область	6	4	2	2	7	104,6
Закарпатська область	7	5	2	5	7	101,4
Івано - Франківська область	-9	-1	1	2	3	-
Львівська область	5	4	4	5	7	104,5
Рівненська область	2	2	2	4	4	115,6
Тернопільська область	5	-1	2	4	4	95,8
Чернівецька область	10	0	2	11	8	93,5
<b>Західний регіон</b>	4	3	3	4	6	<b>111,8</b>
<b>Україна</b>	4	1	3	1	5	<b>104,6</b>

*Примітка: побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2024)*

Видно, що серед областей Західного регіону збитковим був загалом продаж в Івано-Франківській області у 2019-2020 рр., а також у Тернопільській області у 2020 році, тобто в період пандемії коронавірусу. За темпами зростання цього показника найбільші позитивні середньорічні рівні забезпечували Рівненська (115,6%), Львівська (104,5%) та Волинська (104,6%) області, а негативні – Тернопільська (95,8%) та Чернівецька (93,5%) області. Тоді як загалом Західний регіон демонстрував порівняно вищі (3-6%), ніж в середньому по Україні (1-5%) рівні рентабельності продажу, а також середній темп росту цього показника (111,8% до 104,6%).

**Висновки.** Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити ряд висновків:

1. Після руйнування внаслідок війни в Україні багатьох об'єктів добувної і переробної промисловості на Сході та Півдні України роль аграрного сектору Західного регіону у розвитку національної економіки у наразі суттєво зросла. Це підтверджується зростанням частки агропереробних підприємств Західного регіону у загальнонаціональних показниках обсягу реалізації продуктів (товарів, послуг), кількості зайнятих працівників та кількості діючих підприємств.

2. Агропереробні підприємства Західного регіону забезпечують високі темпи зростання витрат на персонал на рівні загальнонаціональних, але в середньому витрачають на витрати на оплату праці і соціальні заходи на 19-23% менше, ніж агропереробні підприємства по Україні загалом.

3. За показником продуктивності праці агропереробні підприємства Західного регіону забезпечують порівняно більші середні темпи його зростання, ніж по Україні загалом. Але за абсолютними значеннями цей показник в Україні загалом є на 20-35% більшим, хоча відсоток відставання постійно скорочується.

4. Агропереробні підприємства Західного регіону забезпечують порівняно вищі рівні рентабельності продажу, ніж по Україні в цілому. Також вони мають порівняно більші середньорічні темпи зростання. Але в період пандемії окремі області (Іванов-Франківська і Тернопільська) допустили збитковість продажу продукції (товарів, послуг).

5. Для забезпечення подальшого сталого розвитку агропереробних підприємств у Західному регіоні України важливо, щоб їх власники забезпечили прискорене зростання витрат на персонал, збільшення продуктивності праці працівників, підтримання високого рівня рентабельності продажу продукції (товарів, послуг).



This project has received funding from European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No.871072.

### **Список бібліографічного опису**

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).

2. Леваєва Л. Ю., Красножон А. С., Захарін І. С. Інноваційне забезпечення стратегій розвитку аграрних підприємств на засадах цифровізації та реінжинірингу бізнес-процесів. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 12-17.

3. Лучечко Ю., Гордійчук А. (2023). Регіональні тенденції і пріоритети розвитку аграрного бізнесу в Україні в період війни. *Економічний форум*, 1(3), 22-28. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-3>

4. Макалюк, І., Кашпуренко, Т., & Баранніков, М. (2023). Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

5. Махмудов Х. З., Гнатенко І. А., Скрипник В. В., Лисенко М. В. Управління системою оцінки вартості інноваційного аграрного бізнесу в контексті сучасної податкової політики, забезпечення міграційної та продовольчої безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 5. С. 33-40.

6. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>

7. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

8. Шубалій О.М., Петруха С.В., Косінський П.М., Петруха Н.М. Фінансово-економічне стимулювання розвитку переробної промисловості на основі природно-ресурсного потенціалу регіонів у повоєнний період. *Фінанси України*. №3. 2023. С. 55-74. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.055>

## References

1. Official website of State Statistics Service of Ukraine. (2023). Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/>.

2. Levaveva, L.Yu., Krasnozhon, A.S., & Zakharin, I.S. (2022). Innovative provision of strategies for the development of agrarian enterprises on the basis of digitization and reengineering of business processes. *Economic Bulletin of the University*, 55, 12-17. doi: 10.31470/2306-546X-2022-55-12-17.

3. Luchechko, Yu., & Gordiichuk, A. (2023). Regional trends and priorities of agricultural business development in Ukraine during the war. *Economic Forum*, 13(3), 22-28. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-3>

4. Makalyuk, I., Kashpurenko, T., & Barannikov, M. (2023). The position of enterprises of the agrarian sector of Ukraine in the conditions of war: Financial and investment aspects. *Economy and Society*, 49. doi: 10.32782/2524-0072/2023-49-7

5. Makhmudov, Kh.Z., Hnatenko, I.A., Skrypnyk, V.V., & Lysenko, M.V. (2022). Management of the innovative agrarian business value assessment system in the context of modern tax policy, ensuring migration and food security. *Formation of Market Relations in Ukraine*. 5. 33-40.

6. Nehrev, M., Taranenko, A., & Kostenko, I. (2022). The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: Problems and prospects. *Economy and Society*, 40. doi: 10.32782/2524-0072/2022-40-38

7. Sobkevych, O.V., Shevchenko, A.V., Rusan, V.M., & Zhurakovska, L.A. (Eds.). (2023). Priorities for ensuring the stability of industry and the agricultural sector of Ukraine's economy in the conditions of a fullscale war. Kyiv: NISD. doi: 10.53679/NISSanalytrep.2023.04.

8. Shubalvi O., Petrukha S., Kosinskvi P., Petrukha. N. (2023). Financial and economic stimulation of the development of the processing industry on the basis of the natural resource potential of the regions in the post-war period. *Finance of Ukraine*. 3, 55-74. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.055>



**УДК 331.526**

Дзямулич М.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

Dziamulych Mykola, PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

Максим'як С.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-5344-8699>

[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

Serhii Maksymiak, Postgraduate student

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-5344-8699>

[s.maksymiak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:s.maksymiak@lutsk-ntu.com.ua)

## **ЕКОНОМІЧНА АКТИВНІСТЬ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСКОРДОННОЇ МІГРАЦІЇ**

У статті досліджено економічну активність сільського населення Західного регіону України в контексті зростання динаміки транскордонної міграції. Розглянуто зміни у структурі трудових ресурсів, рівні зайнятості та визначено їх вплив на соціально-економічний розвиток регіону. Визначено необхідність вдосконалення державної політики для стимулювання повернення мігрантів та їхньої інтеграції в економічне життя регіону. Проаналізовано вплив міграційних процесів на демографічну структуру сільських громад, що призводить до скорочення працездатного населення і посилення соціальних викликів у регіоні. Доведено необхідність розробки ефективних програм соціально-економічного розвитку, спрямованих на стабілізацію трудового потенціалу та підвищення добробуту сільського населення західного регіону України. Визначено стратегії підтримки економічної активності населення шляхом розвитку місцевого підприємництва та інноваційних програм зайнятості для мінімізації відтоку трудових ресурсів та збереження стабільності в регіоні.

**Ключові слова:** сільське населення, міграційні процеси, мобільність робочої сили, транскордонна міграція, економічна активність населення.

## **ECONOMIC ACTIVITY OF THE STRONG POPULATION OF THE EXTERNAL REGION OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF CROSS-BORDER MIGRATIONS**

The purpose of this article is to investigate the influx of cross-border migration on the economic activity of the rural population of the Western region of Ukraine and assess its influx into the local market. The research methodology is based on an integrated approach, which includes analysis of statistical data and expert assessments. We use statistical data from Ukrstat, regional studies and international research to understand the dynamics of labor migration and its impact on employment and income. A thorough analysis was carried out to determine the scale of migration and a clear analysis was carried out to reveal the main motives. The work examines the economic activity of the rural population of the Western region of Ukraine in the context of the growing dynamics of cross-border migration. The changes in the structure of labor resources, the level of employment are examined and their contribution to the socio-economic development of the region is determined. The need for a thorough government policy has been identified to stimulate the return of migrants and their integration into the economic life of the region. The influx of migration processes on the demographic structure of rural communities has been analyzed, leading to a reduction in the prime population and strengthening of social influences in the region. The need to develop effective programs for socio-economic development, aimed at stabilizing labor potential and promoting the well-being of the rural population in the western region of Ukraine, has been brought up. A strategy has been identified to encourage the economic activity of the population by developing local entrepreneurship and innovative employment programs to minimize the flow of labor resources and save stability in the region. In the minds of the war, cross-border migration directly influences the economic activity of the rural population of the Western region of Ukraine, creating low socio-economic problems. The decline of the productive population, especially the young, leads to a shortage of labor resources, a shortening of entrepreneurial activity and a general decrease in economic activity in rural communities.

**Keywords:** rural population, migration processes, labor mobility, cross-border migration, economic activity of the population.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах війни транскордонна міграція суттєво впливає на економічну активність сільського населення Західного регіону України, створюючи низку соціально-економічних проблем. Відтік працездатного населення, особливо молоді, призводить до дефіциту трудових ресурсів, скорочення підприємницької активності та до загального зниження економічної активності у сільських громадах. При цьому наростання залежності сільської економіки від грошових переказів, отриманих від мігрантів, спричиняє нестабільність доходів домогосподарств і обмежує

інвестиції у розвиток місцевого бізнесу в умовах, коли кордони перекриті для руху окремих категорій населення. Водночас відсутність системних заходів з боку держави щодо стимулювання зайнятості та розвитку сільських територій лише поглиблює проблему. Крім того, міграційні процеси негативно впливають на демографічну структуру та соціальну сферу села, що спричиняє старіння населення і збільшення соціального навантаження на місцеві бюджети.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідження впливу транскордонної міграції на економічну активність сільського населення України достатньо широко розглядається працях сучасних науковців. При цьому дослідники звертають увагу на економічні та соціальні аспекти міграції, що стосуються зміни структури зайнятості та динаміки трудових ресурсів у сільських громадах. Зокрема, дослідження соціально-економічних аспектів даної проблематики, достатньо широко розкривається у роботах таких вчених, як В. В. Подзізей (Подзізей і Шматковська, 2024), О. В. Потьмкіна (Потьмкіна та ін., 2019), Ю. О. Чалюк (Чалюк, 2020; Чалюк і Довганик, 2018), Т. О. Шматковська (Шматковська та ін., 2024) та ін. Разом з тим, динамічні зміни, що відбуваються нині на ринку праці, вимагають поглиблення наукових напрацювань стосовно скорочення міграційних процесів та нормалізації соціально-економічного становища у сільських регіонах.

**Цілі статті.** Метою роботи є дослідження впливу транскордонної міграції на економічну активність сільського населення Західного регіону України та оцінка її впливу на місцевий ринок праці.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Економічна активність сільського населення Західного регіону України в даний час значною мірою визначається транскордонною міграцією, яка за останні роки стала однією з головних соціально-економічних тенденцій регіону. Сільські жителі, особливо молодь, активно виїжджають на роботу в країни ЄС, зокрема Польщу та Чехію, а після початку війни – і у

Німеччину, де існує вищий рівень заробітної плати та кращі умови праці. Така тенденція спричиняє низку проблем для економіки сільських територій, оскільки частина працездатного населення відсутня протягом значного періоду року, що призводить до скорочення продуктивності у сфері сільського господарства. При цьому брак робочої сили негативно впливає на традиційні галузі зайнятості, такі як рослинництво, тваринництво та переробна промисловість. Водночас роботодавці стикаються з труднощами у пошуку кваліфікованих працівників, що змушує їх розглядати можливості автоматизації або переходу на менш трудомісткі види діяльності. Міграція також негативно впливає на соціальну структуру регіону, оскільки значна кількість молоді виїжджає з України, що призводить до старіння населення та створює додаткове навантаження на систему соціального захисту.

Одним із ключових аспектів впливу міграції на соціально-економічне становище регіону є фінансова залежність місцевих домогосподарств від грошових переказів, які надсилають мігранти. Хоча ці кошти, з однієї сторони, забезпечують економічну стабільність для домогосподарств, вони також знижують мотивацію до зайнятості та розвитку малого бізнесу частини місцевого населення. Наслідком цього є зростання залежності від зовнішніх джерел доходів, що обмежує можливості для інвестицій у розвиток місцевих підприємств. При цьому багато домогосподарств вважають за краще вкладати кошти у споживчі товари та покращення житлових умов, а не у формування та розвиток власної справи. Таким чином, фінансові потоки від трудових мігрантів, хоча й підвищують добробут населення, не стимулюють інвестиційної активності в регіоні в цілому. Це, у свою чергу, формує замкнене коло в бюджетній сфері, коли сільські громади не мають достатніх внутрішніх ресурсів для створення нових робочих місць, що змушує молодь знову шукати можливості працевлаштування за кордоном. Як свідчить практика, навіть серед тих мігрантів, хто повертається в Україну, мало хто залишається в селі; частіше вони обирають для продовження своєї життєдіяльності міста, де є більше можливостей для реалізації своїх навичок.

Тому для того, щоб зменшити негативний вплив міграції на економічну активність сільського населення, необхідно формувати комплексну державну політику підтримки місцевої зайнятості та підприємництва на селі. Серед можливих заходів можна виділити розвиток програм мікрокредитування та пільгового оподаткування для малого бізнесу, які стимулюватимуть створення нових робочих місць та зменшать відтік робочої сили з сільських регіонів. Важливо також розвивати сільський туризм як альтернативне джерело доходу, що сприятиме зростанню економічної активності та сприятиме стабілізації соціально-економічної ситуацію. Крім того, необхідно підтримувати розвиток цільових освітніх програм, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток навичок сільських жителів, що зробить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці. Загалом запровадження пропонованих заходів потребує активної участі місцевих органів влади, співпраці з громадськими організаціями та залучення міжнародної підтримки, що дозволить створити сприятливі умови для сталого розвитку сільських територій Західного регіону України.

**Висновки.** Таким чином, приходимо до висновку, що трудова міграція значно трансформує економічну активність сільського населення Західного регіону України, формуючи ряд структурних змін на ринку праці. Відсутність робочої сили у сільському господарстві та суміжних галузях призводить до зростання залежності сільського населення від зовнішніх доходів та водночас обмежує економічний потенціал місцевих громад. Тому для ефективного вирішення даної проблеми необхідно реалізувати цілеспрямовані державні заходи щодо розвитку малого підприємництва, що може забезпечити сталі джерела доходу як для населення, так і для місцевих бюджетів. При цьому важливою є підтримка освітніх та професійних програм, спрямованих на підвищення рівня кваліфікації сільського населення та зменшення їхньої залежності від сезонної міграції, сприяючи збалансованому економічному розвитку регіону.



This project has received funding from European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No.871072.

## Список бібліографічного опису

- 1.Подзізей В. В., Шматковська Т. О. Соціально-економічні аспекти структурної трансформації економіки України. Економіка та суспільство. 2024. №62.
- 2.Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 132–137
- 3.Чалюк Ю. О. Індексна оцінка соціально-економічної динаміки. *Підприємництво та інновації*. 2023. №29. С. 45–52.
- 4.Чалюк Ю. О. PEST-аналіз причин міграції населення України до країн Євросоюзу. *Інфраструктура ринку*. 2020. №49. С. 61–67.
- 5.Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Соціальне партнерство України з ЄС у рамках євро регіонів і транскордонних кластерів. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №4(16). С. 33–38.
- 6.Шматковська Т. О., Гордійчук А. І., Хомюк Н. Л. Концептуальні засади формування інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №3(39). С. 34–41.

## References

- 1.Podzizei, V. V., & Shmatkovska, T. O. (2024). Sotsialno-ekonomichni aspekty strukturalnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy [Socio-economic aspects of the structural transformation of the economy of Ukraine]. *Ekonomikata suspilstvo – Economy and Society*, (62). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-153>
- 2.Potiomkina, O. V., Dziamulych, M.I., Shubala, I. V. (2019). Stymuliuvannia pratsi iak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti vykoryctannia personalu [Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use]. *Ekonomichnyi Forum – Economic Forum*. Vol. 1. Pp. 132–137. [in Ukrainian]
- 3.Chaliuk, Yu. O. (2023) Indeksna otsinka sotsialno-ekonomichnoi dynamiky [Index assessment of socio-economic dynamics]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*. Vol. 29. Pp. 45–52. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.7>
- 4.Chaliuk, Yu. O. (2020) PEST-analiz prychnykh mihratsii naseleння Ukrainy do krain Yevrosoiuzu [PEST-analysis of the reasons for migration of the population of Ukraine to the European Union]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Vol. 49. Pp. 61–67. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-12>
- 5.Chaliuk, Yu. O., Dovhanyk, N. M. (2018) Sotsialne partnerstvo Ukrainy z ES u ramkakh evroregioniv I transkordonnnykh klasteriv [Social partnership of Ukraine with the EU within the european regions and cross-border clusters]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*. Vol. 4(16). Pp. 33–38. [in Ukrainian].
- 6.Shmatkovska, T. O., Gordiichuk, A. I., Khomiuk, N. L. (2024). Kontseptualni zasady formuvannia inkluzyvnoho rynku pratsi v Ukraini [Conceptual principles of the formation of the inclusive labor market in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskogo Natsionalnogo Universytetu imeni Lesyi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. Vol. 3(39). Pp. 34–41. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-34-41>.

Пиріг С.О., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
s.pyrih@lutsk-ntu.com.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1205-9814>  
Pyrih Svitlana. PhD in Economics, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
s.pyrih@lutsk-ntu.com.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1205-9814>

Fedoniuk Oleh, здобувач ступеня доктора філософії  
Луцький національний технічний університет  
brukbez1@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-5927-8784>  
Федонюк О.Р., postgraduate student  
Lutsk National Technical University  
brukbez1@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-5927-8784>

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОСОБИСТОГО БЮДЖЕТУ**

Стаття присвячена практичним аспектам автоматизації особистого бюджету за допомогою електронних таблиць (табличного процесора MS Excel). Описано етапи та особливості розробки шаблону бюджету, а також функції MS Excel які використовувались в процесі автоматизації розробленого шаблону. Зроблено відповідні висновки.

**Ключові слова:** автоматизація, бюджет, доходи, витрати, цифрові технології, функції Excel, шаблон.

## **PRACTICAL ASPECTS OF AUTOMATION PERSONAL BUDGET**

Analysis and understanding of aspects of the formation and use of funds has a great impact on economic development, social stability and effective management in the state, region, enterprise and personal finances. The purpose of managing the budget in the country is to ensure stable and effective management of the state's financial resources to achieve social and economic development and increase the standard of living of the population. Keeping a personal finance budget will help you know your financial situation, reduce the risk of financial problems and ensure effective cash flow management to achieve your own financial goals. Keeping a personal budget is an important element of financial planning and personal finance

management, which will provide an opportunity to assess and control income and expenses and ensure financial stability. Income includes all financial receipts that can be allocated to spending and saving. Expenses are funds for various needs. It is important that expenses are less than income and that there must be savings (income remaining after all expenses). Therefore, budgeting is necessary to control all cash flows of income and expenses in order to maintain a balance between them and ensure financial stability. With the help of the Excel table editor and built-in functions, it is possible to independently develop and automate a template for managing your own budget, which in the future, if necessary, will provide understanding and the ability to create templates for different categories of the budget, depending on the receipt of funds and their use. The article is devoted to the practical aspects of personal budget automation using MS Excel spreadsheets. The stages and features of the development of the budget template are described, as well as the MS Excel functions that were used in the process of automating the developed template. Appropriate conclusions have been drawn.

**Key words:** automation, budget, income, expenses, digital technologies, Excel functions, template.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Аналіз та розуміння аспектів формування та використання коштів має великий вплив на економічний розвиток, соціальну стабільність та ефективне управління в державі, регіоні, на підприємстві та особистих фінансах. Метою ведення бюджету в країні є забезпечення сталого та ефективного управління фінансовими ресурсами держави для досягнення соціально-економічного розвитку та підвищення життєвого рівня населення. Ведення бюджету особистих фінансів допоможе бути завжди в курсі фінансової ситуації, зменшить ризик фінансових проблем та забезпечить ефективне управління грошовими потоками для досягнення власних фінансових цілей.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Серед сучасних наукових публікацій присвячених аспектам бюджетування можемо відзначити Демчака І.М., Драгана О.О., Іванова Р.В. та інших. Щодо автоматизованого оброблення бюджетних даних: Тоцьку О.Л., Слободянюка Н.О., Ювженко Н.М. та інших. Попри наукові дослідження щодо практичних аспектів автоматизації бюджету залишаються недостатньо висвітленими.



**Цілі статті.** Мета дослідження полягає у висвітленні практичних аспектів автоматизації особистого бюджету за допомогою електронних таблиць MS Excel.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Ведення особистого бюджету є важливим елементом фінансового планування та управління особистими фінансами, що надасть можливість оцінити та контролювати доходи та витрати і забезпечувати фінансову стабільність. Дохід включає усі фінансові надходження, які можна розподілити на витрати та заощадження. Витрати – це кошти на різні потреби. Важливо, щоб витрати були меншими за доходи і обов’язково залишалися заощадження (дохід, що залишається після усіх витрат). Тому, ведення бюджету є необхідним для контролю усіх грошових потоків доходів та витрат, щоб зберігати баланс між ними та забезпечувати фінансову стабільність (Пиріг, 2024).

За допомогою табличного редактора Excel та вбудованих функцій є можливість самостійно розробити та автоматизувати шаблон для ведення власного бюджету, що в подальшому за потреби надасть розуміння та можливість створювати шаблони для різних категорій бюджету, в залежності від отримання коштів та їх використання.

На першому листі «Категорії» нашого шаблону «Особистий бюджет» наведемо перелік витрат та доходів за відповідними кодами (рис. 1).

	A	B	C	D	E
1		<b>Категорії витрат</b>		<b>Категорії доходів</b>	
2	<b>Код витрат</b>	<b>Витрати</b>		<b>Код доходів</b>	<b>Доходи</b>
3	10	Харчування (продукти, супермаркети)		1	Зарплата (Аванс)
4	11	Одяг		2	Стипендія
5	12	Житло (комунальні послуги)		3	Допомога батьків
6	13	Транспорт		4	Соціальна допомога
7	14	Інтернет (мобільний)		5	Подарунки...
8	15	Відпочинок і розваги (книги, концерти....)		6	Депозити
9	16	Краса та догляд (манікюр, перукар)		7	Заощадження
10	17	Подарунки і благодійність		8	Інше...
11	18	Аптека		9	

Рис. 1. Категорії доходів та витрат. Лист «Категорії»

На другому листі «Доходи-Витрати» будемо фіксувати усі доходи та витрати протягом року, вказуючи дату отримання

коштів та їх витрачання. Для введення категорії доходу чи витрати скористаємося їхніми кодами, які було зафіксовано на листі «Категорії» (рис. 2). Для цього необхідно у стовпці С:С (починаючи з комірки \$C4...) для доходів та у стовпці І:І (починаючи з комірки \$I4...) для витрат ввести відповідний код. Далі, щоб у стовпці В:В (починаючи з комірки \$B4...) відображалась відповідна коду категорія, необхідно скористатися функцією VLOOKUP() і записати формулу:  $=VLOOKUP(C4; Категорії!$D$2:$E$11; 2)$ .

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
2	Дата	Доходи	Код	Сума	Доходів	Разом	Дата	Витрати	Код	Сума	Витрат	Разом
3	Залишок на	01.01.2024		5000								
4	15.01.2024	Зарплата (Аванс)	1	4000	9000		08.01.2024	Харчування (продукти, супермаркети)	10	430	430	
5	29.01.2024	Стипендія	2	2000	11000		09.02.2024	Краса та догляд (манікюр, перукар)	16	400	830	
6	30.01.2024	Зарплата (Аванс)	1	7000	18000		10.02.2024	Транспорт	13	150	980	
7	12.02.2024	Стипендія	2	2000	20000		11.02.2024	Інтернет (мобільний)	14	170	1150	
8	15.02.2024	Зарплата (Аванс)	1	4000	24000		12.02.2024	Одяг	11	1354	2504	
9	14.02.2024	Зарплата (Аванс)	1	8000	32000		25.02.2024	Житло (комунальні послуги)	12	1000	3504	
10	08.03.2024	Подарунки...	5	5000	37000		25.02.2024	Транспорт	13	200	3704	
11	15.03.2024	Зарплата (Аванс)	1	4000	41000		25.02.2024	Аптека	18	350	4054	
12	30.03.2024	Зарплата (Аванс)	1	7000	48000		05.03.2024	Транспорт	13	120	4174	
13	18.02.2024	Депозити	6	500	48500		15.03.2024	Харчування (продукти, супермаркети)	10	250	4424	
14	Грошовий потік			48500			Залишок		44076	грн	4424	

Рис. 2. Отримання коштів та їх використання. Лист «Доходи-Витрати»

На наступному листі «Зведені кошти за категоріями» розрахуємо загальні суми коштів за доходами та витратами згідно категорій за увесь період використовуючи функцію  $=SUMIFS(Доходи\_Витрати!$J$4:$J$13; Доходи\_Витрати!$I$4:$I$13; A3)$  (рис. 3).

	A	B	C	D	E	F	G	H
2	Код витрат	Витрати	Грн	%	Код витрат	Доходи	Грн	%
3	10	Харчування (продукти, супермаркети)	680	15,4	1	Зарплата	34000	78,2
4	11	Одяг	1354	30,6	2	Стипендія	4000	9,2
5	12	Житло (комунальні послуги)	1000	22,6	3	Допомога батьків	0	0,0
6	13	Транспорт	270	6,1	4	Соціальна допомога	0	0,0
7	14	Інтернет (мобільний)	170	3,8	5	Подарунки...	5000	11,5
8	15	Відпочинок і розваги (книги, концерти...)	200	4,5	6	Депозити	500	1,1
9	16	Краса та догляд (манікюр, перукар)	400	9,0	7	Заощадження	0	0,0
10	17	Подарунки і благодійність	0	0,0	8	Інше...	0	0,0
11	18	Аптека	350	7,9	9		0	0,0
12			4424	100			43500	100

Рис. 3. Зведені кошти доходів та витрат за усіма категоріями та за увесь період. Лист «Зведені кошти за категоріями»

Для більш наочного спостереження за доходами та витратами можна побудувати їх динаміку за допомогою гістограм або кругові діаграми, які покажуть співвідношення даних у відсотках (рис. 4–5).

Також, дуже часто виникає необхідність сформуванати дані доходів і витрат за певний період, тобто за декілька днів, за тиждень, за місяць чи квартал. Для цього необхідно використати знову ж таки функцію *SUMIFS()* та дописати необхідний критерій, а саме вказавши період:

$=SUMIFS(Дох\_Вит!D\$4:D\$13;Дох\_Вит!C\$4:C\$13;E3;Дох\_Вит!\$A\$4:\$A\$13;">=01/02/2024";Дох\_Вит!\$A\$4:\$A\$13;"<=29/02/2024")$ .



Рис. 4. Структура доходів

Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.



Рис. 5. Структура витрат

У нашому випадку в створеному листі «Лютий», будуть відображені усі кошти доходів та витрат за лютий місяць 2024 року (рис. 6).

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Код витрат	Витрати	Грн	%	Код витрат	Доходи	Грн	%
3	10	Харчування (продукти, супермаркети)	430	10,6	1	Зарплата	12000	82,8
4	11	Одяг	1354	33,4	2	Стипендія	2000	13,8
5	12	Житло (комунальні послуги)	1000	24,7	3	Допомога батьків	0	0,0
6	13	Транспорт	150	3,7	4	Соціальна допомога	0	0,0
7	14	Інтернет (мобільний)	170	4,2	5	Подарунки...	0	0,0
8	15	Відпочинок і розваги (книги, концерти...)	200	4,9	6	Депозити	500	3,4
9	16	Краса та догляд (манікюр, перукар)	400	9,9	7	Заощадження	0	0,0
10	17	Подарунки і благодійність	0	0,0	8	Інше...	0	0,0
11	18	Аптека	350	8,6	9		0	0,0
12			<b>4054</b>	<b>100</b>			<b>14500</b>	<b>100</b>

Рис. 6. Зведені кошти доходів і витрат за категоріями у Лютому місяці (Лист Лютий)

**Висновки.** В контексті розвитку цифрових технологій самостійна розробка шаблону «Особистий бюджет» надасть можливість користувачу враховувати усі необхідні моменти для обчислення бюджету, такі наприклад, як: визначення категорій

доходів та витрат, які можна в будь який проміжок часу додавати до свого шаблону; визначення суми витрат за будь якими критеріями (щоденні, тижневі, щомісячні, вказаний період) та будь якими категоріями, що дозволить контролювати та керувати своїм бюджетом і досягати фінансової стабільності.

### Список бібліографічного опису

1. Пиріг С.О. Методичні аспекти автоматизації особистого бюджету. *Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством*: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2024 р). відп. ред. О.А. Нужна. Вип. 16. Луцьк: ВП ЛНТУ, 2024. С. 181–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_50) (дата звернення: 08.05.2024).
2. Слободянюк Н. О. Формування масиву даних з використанням MS EXCEL для побудови системи бюджетування страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 293–298. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_50) (дата звернення: 08.05.2024).
3. Ювченко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 106–111. (дата звернення: 18.07.2024).
4. Тоцька О. Л. Використання шаблонів Microsoft Office для формування бюджетів домогосподарств і компаній. Розвиток ринку фінансових послуг в умовах становлення цифрової економіки: кол. монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Дубини. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 248–265. (дата звернення: 18.07.2024).
5. Шаблони Microsoft Office: URL: <https://templates.office.com> (дата звернення: 10.07.2024).

### References

1. Pyrih S.O. (2024). Methodical aspects of personal budget automation. *Modern crisis phenomena in the economy and problems of accounting, control and analytical support of enterprise management*: materials XVI International Scientific and Practical Conference (May 25, 2024). resp. ed. O.A. Needed Vol. 16. Lutsk: VIP LNTU, 2024. P. 181–183. (accessed: 05 May 2024) [in Ukrainian].
2. Slobodyaniuk N.O. (2016). Data array formation using MS EXCEL for building a budgeting system for an insurance company. *Business Inform*. 2016. No. 1. P. 293–298. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_1_50) (accessed: 05 May 2024) [in Ukrainian].
3. Yuvzhenko N.M. (2019). Foreign experience in the use of automated budgeting systems. *Economy and the state*. 2019. No. 4. P. 106–111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2019\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_4_21) (accessed: 07 July 2024) [in Ukrainian].
4. Totska O.L. (2022). Use of Microsoft Office templates for the formation of household and company budgets. The development of the financial services market in the conditions of the formation of the digital economy: col. monograph / in general ed. Dr. Econ. Sciences, Prof. M. V. Dubyny. Chernihiv: Chernihiv Polytechnic University, 2022. P. 248–265. (accessed: 07 July 2024) [in Ukrainian].
5. Microsoft Office templates: URL: <https://templates.office.com> (accessed: 10 July 2024) [in Ukrainian].

**УДК 005.334:658**

Кошій О.В., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

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

<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

Koshchii Oksana. Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

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

<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

## **СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У статті розглянуто питання покращення управління персоналом в організації та підвищення ефективності використання людських ресурсів. Виявлено, що Україна посідає лідируючі позиції серед країн Євросоюзу за рівнем стресу працівників та з'ясовано, що робота і робочі питання посідають друге місце за причинами виникнення стресу в українців. Виявлено, що на лівову частку працівників стрес негативно впливає і призводить до зниження їх ефективності роботи. Визначено основні підходи вітчизняних організацій до боротьби зі стресом у працівників. Обґрунтовано необхідність активізації надання вітчизняним працівникам кваліфікаційної професійної допомоги для зниження стресу в умовах війни.

**Ключові слова:** організація, працівники, стрес, ефективність роботи, стрес-менеджмент, професійна психологічна допомога

## **STRESS MANAGEMENT IN DOMESTIC ORGANIZATIONS IN WAR CONDITIONS**

The article examines the issue of improving personnel management in the organization and increasing the efficiency of human resources use. It was revealed that Ukraine occupies a leading position among the countries of the European Union in terms of the level of employee stress, significantly ahead of Poland, Germany, Italy and almost twice the similar indicators in Spain and the Netherlands. It was found that work and work-related issues are the second most common cause of stress among Ukrainians. It was found that the lion's share of employees is negatively affected by stress and leads to a decrease in their work efficiency. In addition, stress leads to the deterioration of the health of employees, can cause professional burnout syndrome. It was determined that in order to reduce the stress of employees in domestic organizations, corporate parties, professional development and adaptation of employees are practiced. At the same time, there is very little practice in providing

workers with professional psychological help, which they desperately need in wartime conditions, when there is long-term severe stress. It is suggested that domestic organizations intensify the use of stress management to reduce stress among employees and improve their psychological state. For this, it is suggested to use the services of professional psychologists and use the following approaches: individual psychotherapy and counseling; group therapy and psychological trainings; crisis intervention; development of self-support and resilience strategies. At the same time, it is necessary to ensure the formation and development of employees' basic stress competencies: stress resistance, stress adaptability, constructive coping, constructive role interaction.

**Key words:** organization, employees, stress, work efficiency, stress management, professional psychological assistance

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Наявність та ефективність використання людських ресурсів нині виступає однією з найважливіших заporук успішного функціонування організації на ринку. Тому перед організаціями стоїть завдання пошуку шляхів забезпечення ефективного використання даного цінного ресурсу та усунення усіх чинників, які негативно на це впливають. Одним з чинників, який негативно впливає на працівників та їх можливості продуктивно працювати є стрес.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми зниження стресу працівників в організації присвятили праці Іванець О., Любицький М., Рева О., Рудакова С., Фурман В., Шутяк І., Щетініна Л. тощо. Проте в кожній країні та організації може бути своє специфічне поєднання стресогенних чинників. Сильним і руйнівним чинником для психіки людини та її психологічного стану є війна. Тому вітчизняні організації потребують перегляду та активізації методів реалізації стрес-менеджменту в організації.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення стрес-менеджменту у вітчизняних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стрес вкрай негативно відображається на працівниках: знижується їх продуктивність праці, погіршується здоров'я, виникає синдром професійного вигорання тощо.

Особливо актуальною є проблема стресу для співробітників вітчизняних організацій. Нині Україна виходить в лідери за питомою часткою працівників, які відчують стрес (78,0 %). Вона за цим показником помітно випереджає Польщу (61,0 %), Німеччину (60,0 %), Італію (58,0 %) та майже вдвічі перевищує аналогічні показники в Іспанії (42,0 %) та Нідерландах (42,0 %) (рис. 1).

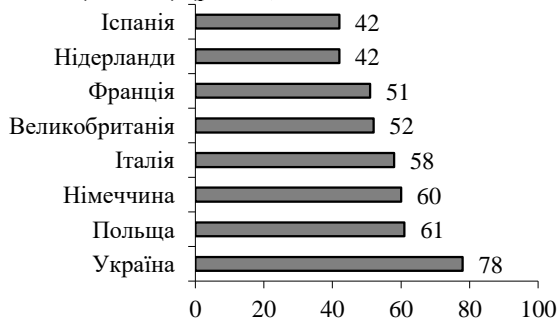


Рис. 1. Частка працівників, які відчували стрес, %  
Джерело (Під тиском: як сильно стресують)

Для українців робота і робочі питання входять до переліку основних причин виникнення стресу. Перше місце в цьому списку посідає складна соціально-політична ситуація в країні, яка викликає стрес у 57,0 % українців (рис. 2).

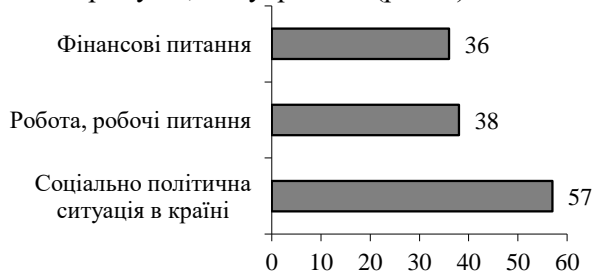


Рис. 2. Основні причини виникнення стресу у працівників вітчизняних організацій, %  
Джерело (Під тиском: як сильно стресують)



Другу позицію займає робота та робочі питання, які викликають стрес у 38,0 % українців, а третю позицію посідають фінансові питання (викликають стрес у 36,0 % українців).

Стрес негативно відображається на результативності роботи вітчизняних працівників. У лівової питомої частки українців (58,9 %) стрес призводить до зниження ефективності роботи. Лише 10,3 % українців відзначили, що вони стресостійкі і стрес ніяк не впливає на ефективність їх роботи (рис. 3). На 25,0 % українців стрес не сильно впливає на зниження ефективності їх роботи, а інколи він взагалі може її підвищити.

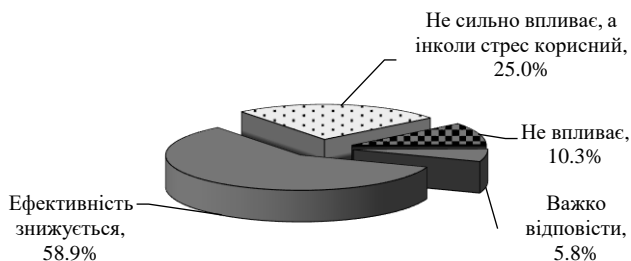


Рис. 3. Структура українців за впливом стресу на їх ефективність роботи, %

*Джерело (Чи впливає стрес)*

У вітчизняних організаціях намагаються докладати зусилля для створення комфортних умов роботи працівників та зниження стресу у них. Найпоширенішим методом є проведення корпоративних вечірок (використовує 93,3 % організацій), підвищення кваліфікації працівників (використовує 77,8 % організацій), адаптація працівників (використовує 51,1 % організацій) (рис. 4).

Однак цих методів недостатньо в умовах війни, коли працівники протягом тривалого часу зазнають сильного стресу. Це вимагає активізації надання професійної психологічної допомоги. За наявності можливості варто на постійній основі залучити психолога до роботи в організації. А у разі відсутності такої можливості прагнути його залучити хоча б періодично. Слід

в організації організувати проведення тренінгів щодо питань підвищення стресостійкості, оволодіння методиками зниження стресу, надання допомоги іншим людям, які опинилися у складній життєвій ситуації.



Основні методи управління стресом у вітчизняних організаціях,  
%

*Джерело (Щетініна та ін., 2018)*

При цьому можуть використовуватись наступні підходи (Любицький і Шутяк):

1. Індивідуальна психотерапія і консультування. В даному випадку професійні психологи надають індивідуальну психотерапевтичну допомогу особам, які відчують стрес та погіршення психологічного стану.

2. Групова терапія і психологічні тренінги. Важливою складовою психологічної допомоги є групова робота, коли люди можуть спілкуватися і ділитися своїм досвідом. Групова терапія дозволяє знайти підтримку у спільноті і вирішити подібні проблеми разом.

3. Кризовий інтервент. Передбачає надання психологами невідкладної допомоги у ситуаціях, коли людина потрапляє в кризову ситуацію чи відчуває екстримальний стрес. Кризовий інтервент передбачає надання емоційної підтримки, практичних порад, організації швидкої допомоги.

4. Розвиток стратегій самопідтримки і резиліентності. Передбачає роботу психологів над розвитком індивідуальних

навичок, які допомагають пристосуватися і впоратися з емоційним навантаженням і стресом.

Слід забезпечити формування та розвиток у працівників основних стрес-компетентностей: стресостійкість, стресадаптивність, конструктивний копінг, конструктивна рольова взаємодія (Фурман і Рева, 2021).

**Висновки.** Таким чином, стрес у працівників вкрай негативно впливає на їх психологічний стан, може призводити до зниження продуктивності праці, спричиняти конфлікти в колективі, призводити до захворювань. Це вимагає від вітчизняних організацій удосконалення стрес-менеджменту та вжиття комплексних заходів щодо вирішення даної проблеми. При цьому в умовах війни слід активізувати надання кваліфікованої психологічної допомоги працівникам.

### Список бібліографічного опису

1. Під тиском: як сильно і чому стресують офісні працівники в Україні та Європі? URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/under-pressure-survey-reveals-european-office-workers-stress-landscape/> (дата звернення 05.11.2024).

2. Чи впливає стрес на роботу ефективність. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/331933-chi-vplivae-stres-na-robochu-efektivnist> (дата звернення 05.11.2024).

3. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Іванець О.О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 412-417.

4. Любичький М.О., Шутяк І.А. Психологія екстремальних ситуацій в сучасній Україні. URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/handle/123456789/360> (дата звернення 10.11.2024).

5. Фурман В.В., Рева О.М. Психологічні особливості управління стресом в умовах суспільної трансформації. *Габітус*. 2021. Вип. 27. С. 151-155.

### References

1. Pid tyskom: yak svlno i chomu stresuiut ofisni pratsivnyky v Ukraini ta Yevropi? URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/under-pressure-survey-reveals-european-office-workers-stress-landscape/> (data zvernennia 05.11.2024). [in Ukrainian].

2. Chy vplivae stres na robochu efektyvnist. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/331933-chi-vplivae-stres-na-robochu-efektivnist> (data zvernennia 05.11.2024). [in Ukrainian].

3. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Ivanets O.O. Upravlinnia stresamy personalu: pidkhody do rozuminnia ta praktyky. *Biznes Inform*. 2018. No 3. P. 412-417. [in Ukrainian].

4. Liubvtskvi M.O., Shutiak I.A. Psvkholohiia ekstremalnvkh svtuatsii v suchasnii Ukraini. URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/handle/123456789/360> (data zvernennia 10.11.2024). [in Ukrainian].

5. Furman V.V., Reva O.M. Psvkholohichni osoblyvosti upravlinnia stresom v umovakh suspilnoi transformatsii. *Habitus*. 2021. Vyp. 27. P. 151-155.

**УДК 330.47:334.721**

Кошій О.В., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

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

<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

Koshchii Oksana. Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

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

<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

Василик Н.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

[nataliavasilik05@gmail.com](mailto:nataliavasilik05@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6114-0953>

Vasilik Natalia. PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University,

[nataliavasilik05@gmail.com](mailto:nataliavasilik05@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6114-0953>

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто питання цифровізації сучасної світової економіки. Виявлено тенденцію до зростання питомої частки цифровізованих підприємств у виробництві світового ВВП. Обґрунтовано необхідність проведення цифрової трансформації вітчизняних підприємств та виявлено основні її напрямки. Визначено основні переваги та ризики проведення цифрової трансформації для вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** цифровізація, підприємство, цифрова трансформація, бізнес-процеси, ризики.

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES**

The article discusses the issue of digitization of the modern world economy. A trend towards an increase in the specific share of digitalized enterprises in the production of world GDP has been revealed. The need for digital transformation of domestic enterprises is substantiated. Digitalization of business processes of domestic enterprises is proposed: basic (operational); auxiliary; managers It was determined that digitalization provides a number of advantages for the activities of domestic

enterprises and allows: to optimize business processes; create new products and services; to improve the quality of products and services due to the growth of their innovativeness; increase labor productivity; reduce costs; speed up the production process; improve the process of management decision-making; speed up the process of development and implementation of innovations; speed up and simplify communications; increase the flexibility and adaptability of enterprises due to the automation of production processes; to increase the competitiveness of enterprises. It was determined that digitalization also carries certain risks for the activities of domestic enterprises: the occurrence of problems in the operation of computer systems, the risk of cyber attacks on the enterprise, the leakage of important information, the emergence of resistance to changes in the enterprise. Therefore, during the digital transformation of enterprises, it is necessary to ensure the adoption of reasonable management decisions in this area and ensure proper risk management in this direction. It is proposed to take the following measures to minimize risks in the field of digital transformation of domestic enterprises: carry out an assessment of the state of the internal and external environment of enterprises; achieve a common vision of the necessity and perspective of their digital transformation; determine the priority of digital innovation implementation projects; to form and develop a culture of innovation.

**Key words:** digitalization, enterprise, digital transformation, business processes, risks.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Четверта промислова революція спричиняє хвилю цифрової трансформації усього суспільства та підприємств. Нові цифрові технології кардинально змінюють природу праці у всіх галузях виробництва, професіях. Четверта промислова революція спричиняє перехід від простих цифрових технологій, характерних для Третьої промислової революції, до складних новаторських рішень, які ґрунтуються на поєднанні багаточисельних технологій новими способами (Шваб, 2019).

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми цифрової трансформації діяльності підприємств присвятили праці Круп'яник А., Лук'янова О., Мартиненко М., Саврас І., Сігаєва Т., Томах В., Фединець Н. тощо. Проте на кожному підприємстві цифрова трансформація має свою специфіку. Це залежить від рівня його розвитку, специфіки сфери діяльності, наявності фінансових ресурсів та відповідних кваліфікованих працівників.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у розробці рекомендацій

щодо удосконалення цифрової трансформації вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Цифровізація є однією з основних тенденцій розвитку світової економіки. Протягом 2018-2023 рр. спостерігалось суттєве зростання світового ВВП за участю цифровізованих підприємств. В результаті у 2023 р. розмір світового ВВП виготовленого за участю цифровізованих підприємств становив 53,3 трлн дол, що було у 3,9 рази більшим рівня 2018 р. (рис.1).

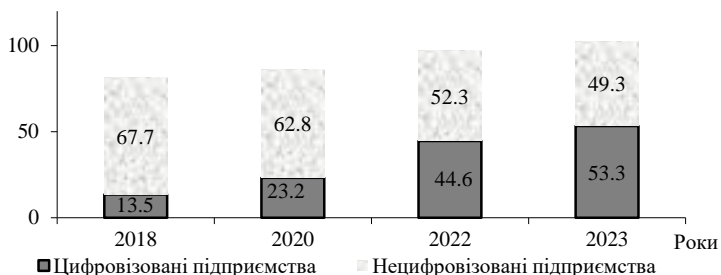


Рис. 1. Динаміка світового ВВП за участю нецифровізованих та цифровізованих підприємств, трлн дол.

*Джерело (Круп'яник)*

В результаті у 2023 р. питома частка ВВП виготовленого цифровізованими підприємствами становила 51,9 %, що було на 5,9 відсоткові пункти більшим рівня 2022 р. та на 35,3 відсоткові пункти більшим рівня 2018 р. (рис. 2).

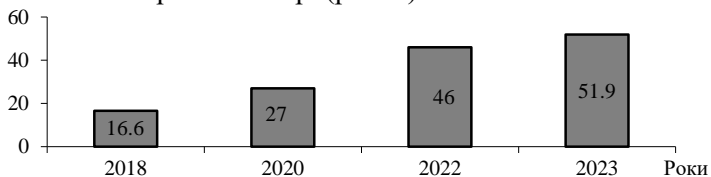


Рис. 2. Динаміка питомої частки світового ВВП за участю цифровізованих підприємств, %

*Джерело (Круп'яник)*

При цьому згідно прогнозів фахівців рівень цифровізації світової економіки зростатиме і у найближчому майбутньому біля 70,0 % створеної вартості буде ґрунтуватись на цифрових продуктах (Круп'яник).

Українські підприємства також реагують на виклики сьогодення і долучаються до цифрової трансформації. Вони активно проводять цифрову трансформацію своїх бізнес-процесів: основних, допоміжних, керівних (рис. 3).



Рис. 3. Цифровізація бізнес-процесів підприємств  
*Джерело (Томах та ін.)*

Проникає цифровізація і у інші сфери діяльності вітчизняних підприємств. Цифровізація діяльності вітчизняних підприємств дає їм цілий ряд переваг і дозволяє (Лук'янова, 2023) оптимізувати бізнес-процеси; створювати нові продукти і послуги; підвищити якість продуктів і послуг; підвищити продуктивність праці; знизити витрати; пришвидшити процес виробництва; покращити процес прийняття управлінських рішень; пришвидшити процес розробки і впровадження інновацій; пришвидшити і спростити комунікації; підвищити гнучкість і адаптивність підприємств за рахунок автоматизації виробничих процесів; підвищити конкурентоспроможність підприємств тощо.

Проте цифровізація несе в собі і значні ризики: виникнення неполадок у роботі комп'ютерних систем, ризик кібератак на підприємство, витік важливої інформації, виникнення опору змінам на підприємстві тощо. Для мінімізації ризиків у сфері цифрової трансформації підприємств можна вжити наступні заходи (Саврас і Фединець, 2023):

1. Оцінювання стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Передумовою ефективної цифрової трансформації підприємства є вивчення тенденцій цифрової трансформації світової та національної економіки, інших підприємств; оцінювання цифрової зрілості підприємства і готовності до змін; вивчення очікувань працівників, клієнтів від цифровізації; прогнозування потреби реалізації цифрових інновацій у перспективі.

2. Досягнення спільного бачення необхідності і перспективності цифрової трансформації. Важливо досягнути спільне бачення щодо цифрової трансформації підприємства з клієнтами, персоналом, бізнес-партнерами. Це дозволить запобігти опору змінам та досягнути спільної, злагодженої співпраці зі всіма стейкхолдерами у даній сфері.

3. Визначення пріоритетності проєктів впровадження цифрових інновацій. Ранжування пріоритетності впровадження цифрових інновацій слід здійснювати з урахуванням їх цінності, ефекту від впровадження, ризиків впровадження. При реалізації проєктів цифрових інновацій слід враховувати фінансові можливості підприємства, рентабельність реалізації інноваційних проєктів у даній сфері.

4. Формування і розвиток культури інновацій. Цифрову трансформацію необхідно розпочинати з розвитку культури інновацій серед клієнтів підприємства, його працівників, котрі мають усвідомити і прийняти, що у процесі цифрової трансформації відбудеться відхід від традиційних підходів до ведення бізнесу. Вони мають зрозуміти, що цифрова трансформація це не лише нові виклики і загрози, а й нові перспективи і можливості.

**Висновки.** Таким чином, цифровізація є однією з основних тенденцій розвитку сучасного світу і вимагає трансформації усіх



сфер життя людства. Впливає вона і на діяльність вітчизняних підприємств і вимагає від них цифрової трансформації їх діяльності.

### **Список бібліографічного опису**

1. Круп'яник А. Цифрова економіка України. Основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення 15.11.2024).
2. Томах В.В., Сігасва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29339/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85%2C%20%D0%A1%D1%96%D0%B3%D0%B0%D1%94%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення 15.11.2024).
3. Лук'янова О.М. Проблеми та перспективи цифровізації економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 140-147.
4. Саврас І.З., Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 108-114.

### **References**

1. Krupianyk A. Tsyfrova ekonomika Ukrainy. Osnovni faktory rozvytku. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (data zvernennia 15.11.2024). [in Ukrainian].
2. Tomakh V.V., Sihaieva T.Ie., Martynenko M.V. Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29339/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85%2C%20%D0%A1%D1%96%D0%B3%D0%B0%D1%94%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (data zvernennia 15.11.2024). [in Ukrainian].
3. Lukianova O.M. Problemy ta perspektyvy tsyvrovizatsii ekonomiky Ukrainy. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2023. No 83. P. 140-147. [in Ukrainian].
4. Savras I.Z., Fedynets N.I. Tsyvrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2023. No 74. P. 108-114. [in Ukrainian].

### **УДК 339.138:378**

Лорві І. Ф., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6713-5338>

[i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua](mailto:i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua)

Мар'юк В.В., асистент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0002-5033-2807>

[v.maryuk@lntu.edu.ua](mailto:v.maryuk@lntu.edu.ua)

Черниш А.М., здобувач PhD

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0003-4212-8686>

[Andry.black@gmail.com](mailto:Andry.black@gmail.com)

Iryna Lorvi, PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-6713-5338>

[i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua](mailto:i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua)

Viktoriia Mariuk, assistant

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0002-5033-2807>

[v.maryuk@lntu.edu.ua](mailto:v.maryuk@lntu.edu.ua)

Andrii Chernysh, PhD

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0003-4212-8686>

[Andry.black@gmail.com](mailto:Andry.black@gmail.com)

## **DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У статті розглянуто роль digital-маркетингу як ефективного інструменту просування закладів вищої освіти в умовах конкурентного середовища. Проаналізовано сучасні дослідження щодо використання інноваційних цифрових технологій для формування іміджу університетів і залучення абітурієнтів. На прикладі Луцького національного технічного університету (ЛНТУ) висвітлено основні digital-інструменти, такі як соціальні мережі, офіційний вебсайт, онлайн-реклама та події, що сприяють підвищенню доступності інформації про освітні послуги. Визначено

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

пріоритетні напрями для оптимізації інтернет-маркетингової стратегії, включаючи SEO, створення якісного контенту та персоналізовані електронні розсилки. Зроблено висновки щодо важливості постійного моніторингу результатів і адаптації до умов кризових ситуацій для забезпечення стійкого розвитку університету.

**Ключові слова:** digital-маркетинг, заклад вищої освіти, просування, інструменти digital-маркетингу, SMM, SEO, контент-маркетинг

## **DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR PROMOTING A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION**

The article analyzes the importance of digital marketing as a key tool for promoting universities in the modern competitive environment, especially in Ukraine, which is experiencing complex socio-economic challenges caused by military operations. It is emphasized that traditional marketing approaches are gradually losing their effectiveness, and digital technologies open up new opportunities for creating a positive image, attracting applicants and strengthening the competitiveness of universities.

An analysis of recent scientific research demonstrates the multifaceted nature of approaches to digital marketing. It has been established that effective strategies combine traditional marketing tools with innovative digital technologies, such as SEO, SMM, targeted advertising and content marketing. The use of these methods allows achieving important goals: increasing communication efficiency, reducing costs and creating conditions for interactive interaction with the target audience.

The study was conducted on the example of Lutsk National Technical University (LNTU), which actively uses digital tools to promote its educational services. The use of social networks (Facebook, Instagram, TikTok, Telegram, YouTube), the official website and events aimed at interacting with students and applicants were considered. Based on a survey of 1st year students, it was analyzed which communication channels are the most effective for attracting an audience. The results showed that the majority of students focus on the university website (69.6%) and social networks (53.2%), which confirms their importance in forming a marketing strategy.

The main areas of optimization of LNTU's Internet marketing activities were identified as updating the website (in particular, its mobile version), improving SEO, creating high-quality visual and text content, personalizing e-mail, and increasing the effectiveness of targeted advertising. Particular attention is paid to adapting marketing strategies to wartime conditions, including flexibility, efficiency and resilience to crises.

Thus, digital marketing is an integral part of the successful positioning of universities in the educational services market. It is recommended to constantly monitor results and implement innovations to ensure sustainable development of HEIs even in difficult conditions.

**Keywords:** digital marketing, higher education institution, promotion, digital marketing tools, SMM, SEO, content marketing

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

На сьогоднішній день українські заклади вищої освіти функціонують у конкурентному середовищі, яке вимагає активної боротьби як між собою, так і з закладами з інших країн. З метою забезпечення стійкого позиціонування на ринку та привертання абітурієнтів, кожен університет повинен ефективно використовувати сучасні інструменти для формування свого іміджу. У цьому контексті важливо шукати нові форми та методи комунікації, оскільки традиційна реклама вже не є достатньою, існує потреба у використанні сучасних цифрових інструментів.

### **Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Аналіз останніх досліджень свідчить про різноманітність підходів до визначення змісту «digital-маркетингу», що відображає його динамічний розвиток і багатоаспектний характер. Більшість авторів акцентують увагу на інтеграції традиційних маркетингових інструментів із сучасними інноваційними технологіями Інтернету для досягнення економічних вигод, таких як підвищення ефективності, здешевлення процесів і створення нових можливостей для комунікації зі споживачами. Вавриш О. та Савчук О. підкреслюють, що інтернет-маркетинг забезпечує прискорення і покращення якості маркетингових процесів завдяки дистанційній та інтерактивній реалізації (Вавриш і Савчук, 2011).

Інша група дослідників акцентує увагу на процесному підході, розглядаючи інтернет-маркетинг як використання інформаційних технологій для проведення маркетингових досліджень і розробки комплексу маркетингу, орієнтованого на споживача (Лорві і Войтович, 2021). Окландер М. та інші фокусуються на взаємодії підприємств із клієнтами (Окландер і ін, 2011), тоді як Котлер Ф. (Kotler Ph, 2016) і Рабей Н. наголошують на творчих і технічних аспектах роботи в Інтернеті, включаючи дизайн, рекламу й методологію організації маркетингових стратегій у гіпермедійному середовищі (Рабей, 2019). Таким чином, сучасні підходи відображають баланс між

традиційними і новаторськими компонентами маркетингу, які формують цілісний підхід до інтеграції у цифровий простір.

**Цілі статті.** Метою статті є узагальнення теоретичних та методичних аспектів, а також розробка практичних рекомендацій з формування та реалізації інструментів digital-маркетингу закладу вищої освіти.

Для розкриття визначеної мети визначено наступні завдання: систематизація теоретико-методичних основ digital-маркетингу як інструменту просування закладу вищої освіти; проведення дослідження системи digital-маркетингу Луцького національного технічного університету та розробка пропозицій з підвищення ефективності інструментів digital-маркетингу ЗВО.

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

У сучасних умовах в Україні, сформованих в результаті війни, традиційні підходи до маркетингу поступово втрачають свою актуальність. Головною метою digital-маркетингу у просуванні закладів вищої освіти є підвищення їх конкурентоспроможності шляхом формування позитивного іміджу, залучення цільової аудиторії через інноваційні цифрові комунікаційні стратегії та забезпечення доступності інформації про освітні послуги.

У воєнний період digital-маркетинг закладів вищої освіти базується на таких принципах: оперативність, гнучкість, орієнтованість на потреби аудиторії та стійкість до кризових умов. Він охоплює три основні напрями:

1. Інформаційна підтримка – забезпечення актуальності, доступності та достовірності інформації для здобувачів та і вступників.

2. Репутаційний менеджмент – зміцнення позитивного іміджу закладу через комунікацію та висвітлення його діяльності в умовах кризи.

3. Залучення аудиторії – адаптація освітніх пропозицій і рекламних кампаній до нових викликів із використанням цифрових платформ.

Луцький національний технічний університет (ЛНТУ) є закладом вищої освіти, розташованим у місті Луцьку, Волинська область. Він має багаторічну історію і зарекомендував себе як впливовий освітній і науковий центр у Західному регіоні України.

У своїй діяльності ЛНТУ для просування освітніх послуг використовує традиційні та digital маркетингові комунікаційні інструменти (табл. 1).

Таблиця 1

Маркетингові інструменти просування ЛНТУ

Інструмент	Характеристика
Зовнішня реклама	Розроблено рекламний макет та розміщено біл борди у Волинській області
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/LutskNationalTechnicalUniversity">https://www.facebook.com/LutskNationalTechnicalUniversity</a> Читачі: 6800 осіб. Вподобано – 3700.
Instagram	<a href="https://www.instagram.com/lntu_lutsk/">https://www.instagram.com/lntu_lutsk/</a> . Читачі: 6434 осіб. Дописів – 343. Середня кількість переглядів Reels – 2000.
TikTok	<a href="https://vm.tiktok.com/ZMeMaVJLh/">https://vm.tiktok.com/ZMeMaVJLh/</a> Підписано 3340 користувачів. Лайків – 114200. Середня кількість перегляд відео – більше 10000.
YouTube	<a href="#">@user-tm7cn2hq2l</a> . Підписано 705 користувачів, розміщено 126 відео. Середня кількість переглядів – 500.
Event заходи	Постійно проводяться дні відкритих дверей, Дитячий університет, благодійні вечори, Дні кар'єри, зустрічі з практиками та інші заходи.
Офіційний веб сайт	<a href="https://lntu.edu.ua/uk">https://lntu.edu.ua/uk</a>
Телеграм	<a href="https://t.me/lntu_lutsk">https://t.me/lntu_lutsk</a> – офіційний канал (2500 ос) <a href="https://t.me/VseProVstup_bot">https://t.me/VseProVstup_bot</a> – чат бот «Все про вступ»

*Примітка. Складено автором*

Отже, ЛНТУ у своїй діяльності використовує різноманітні маркетингові інструменти із зосередження уваги на соціальні

мережі. Для дослідження інструментів важливості інструментів digital-маркетингу при просуванні освітніх послуг ЛНТУ було проведено опитування здобувачів 1 курсу навчання щодо каналів отримання інформації про освітні послуги та умови вступу (рис. 1).

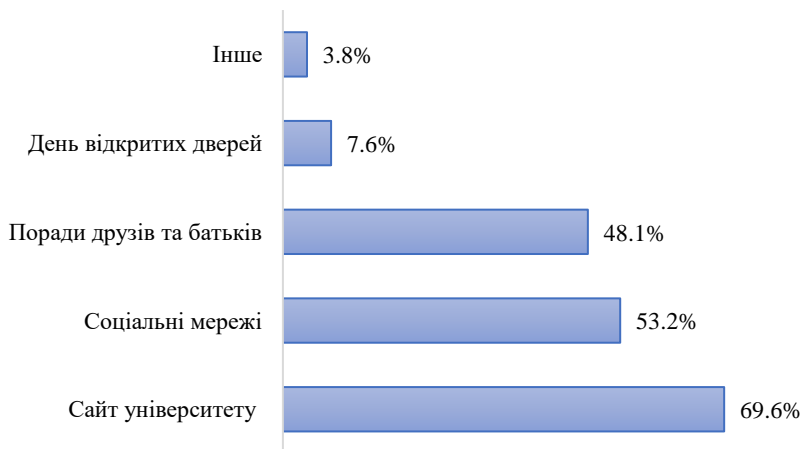


Рисунок 1. Джерела отримання інформації здобувачами ЛНТУ про вступ та освітні програми, %

*Примітка. Складено на основі опитування (кожен здобувач міг обрати 2 варіанти)*

Здобувачі Луцького національного технічного університету (ЛНТУ) в основному використовують інтернет-ресурси для отримання інформації щодо вступу та освітніх програм. За даними таблиці, 69,6 % опитаних зазначають сайт університету як своє основне джерело інформації. Другим за популярністю джерелом стали соціальні мережі, які користуються довірою 53,2 % респондентів. Поради від друзів та батьків також важливі для більше чверті здобувачів (48,1 %). Меншу роль відіграють День відкритих дверей (7,6 %) та інші джерела (3,8%). Важливо враховувати ці пропорції при розробці маркетингових та інформаційних стратегій університету з метою

ефективного залучення та інформування майбутніх студентів.

Важливим аспектом є оцінка саме соціальних мереж як джерела отримання інформації про діяльність ЗВО, тому нами було проведено опитування щодо популярності соціальних мереж серед молоді (рис. 2).

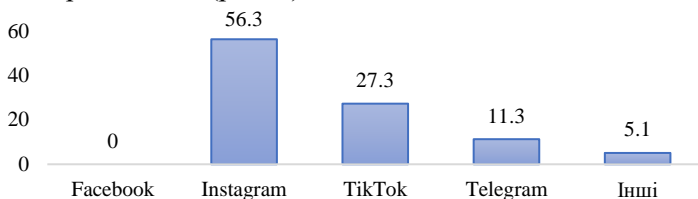


Рисунок 2. Популярність соціальних мереж серед здобувачів 1 курсу ЛНТУ, %

*Примітка. Складено на основі опитування*

Аналізуючи дані про популярність соціальних мереж серед здобувачів 1 курсу ЛНТУ, можна визначити, що Instagram є найбільш популярною платформою серед опитаних студентів, займаючи 56,3 %.

TikTok також відзначається значною популярністю, обираючи його 27,3% респондентів. Telegram та інші соціальні мережі використовуються меншою частиною студентів, з відповідними показниками 11,3 % та 5,1 %.

Таким чином, необхідно враховувати ці тенденції при розробці комунікаційних стратегій та рекламних кампаній університету, зокрема використовуючи популярні соціальні мережі для ефективного взаємодії зі здобувачами та молодіжною аудиторією.

**Висновки.** Для підвищення ефективності інтернет-маркетингу Луцького національного технічного університету рекомендовано зосередитися на оновленні веб-сайту, SEO-оптимізації, активному використанні соціальних мереж, якісному контент-маркетингу, персоналізованій електронній пошті, таргетованій онлайн-рекламі та аналізі даних. Ключові заходи включають вдосконалення мобільної версії сайту, створення



цікавого медіаконтенту, оптимізацію пошукової видимості, а також регулярну комунікацію з цільовою аудиторією.

Ці стратегії дозволять посилити онлайн-присутність університету, залучити більше студентів та підвищити його конкурентоспроможність у сфері освіти. Важливо забезпечити гнучкість і постійний аналіз результатів для адаптації до змін середовища.

### **Список бібліографічного опису**

1. Вавриш О. С., Савчук О. В. Проблеми становлення та перспективи розвитку інтернет-маркетингу в українській економіці. *Інноваційна економіка*. 2011. № 5. С. 235-237.

2. Лорві І. Ф., Войтович С. Я. Інструменти інтернет-маркетингу. *Інтернаука*. Серія : Економічні науки : міжнародний науковий журнал. 2021. № 8 (52). Том 2. С. 13–18. URL : <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16301815492117.pdf>.

3. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. К. : Знання, 2011. 236 с.

4. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital*. Somerset: Wiley, 2016. 208 p.

5. Рабей Н. Р. Тренди сучасного інтернет-маркетингу як основа для формування інтернет-стратегії підприємства. *Modern Economics : електронне наукове фахове видання з економічних наук*. №17 (2019). С. 193-199. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua>.

### **References**

1. Vavrysh O. S., Savchuk O. V. Problemy stanovlennia ta perspektyvy rozvytku internet-marketynhu v ukrainiskii ekonomitsi. *Innovatsiina ekonomika*. 2011. № 5. S. 235-237.

2. Lorvi I. F., Voitovych S. Ya. Instrumenty internet-marketynhu. *Internauka*. Serii : Ekonomichni nauky : mizhnarodnyi naukovyi zhurnal. 2021. № 8 (52). Tom 2. S. 13–18. URL : <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16301815492117.pdf>.

3. Oklander M. A., Lytovchenko I. L., Botushan M. I. *Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpriemstv v umovakh informatsiinoi ekonomiky: monohrafiia*. K. : Znannia, 2011. 236 s.

4. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital*. Somerset: Wiley, 2016. 208 p.

5. Rabei N. R. Trendy suchasnoho internet-marketynhu yak osnova dlia formuvannia internet-stratehii pidpriemstva. *Modern Economics : elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk*. №17 (2019). S. 193-199. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua>.

**УДК 005.95./96:330.341**

Куцай Н.С., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3419-1725>

[n.kutsai@lntu.edu.ua](mailto:n.kutsai@lntu.edu.ua)

Kutsai Natalia. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3419-1725>

[n.kutsai@lntu.edu.ua](mailto:n.kutsai@lntu.edu.ua)

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Наукова праця присвячена аналізу поняття та методів підбору персоналу, процесу цифровізації найму персоналу. В умовах сучасного розвитку бізнес-процесів та впливу світових трендів на глобальний та національний бізнес якісна побудова системи управління персоналом є одним із ключових факторів успіху всієї системи. Одним з найбільш динамічно змінних аспектів системи управління персоналом є процес підбору та найму персоналу, що зазнає зміни під впливом розвитку інституцій ринку праці. Розвиток ринку приватних кадрових агенцій, використання нових технологій прямого найму, аутсорсингу – все це впливає на процес підбору та найму персоналу. У статті проведено аналіз використання певних інструментів автоматизації найму персоналу, які допомагають роботодавцям краще керувати своїм досвідом роботи з кандидатами та процесом найму зі збільшенням кількості заявок.

**Ключові слова:** підбір персоналу, цифровізація найму персоналу, управління наймом персоналу в цифровій економіці, інструменти автоматизації найму.

## **CURRENT EMPLOYMENT TRENDS IN THE DIGITAL ECONOMY**

The scientific work is devoted to the analysis of the concept and methods of personnel selection, the process of digitalization of personnel recruitment. In the conditions of the modern development of business processes and the influence of world trends on global and national business, the quality construction of the personnel management system is one of the key factors for the success of the entire system. One

of the most dynamically changing aspects of the personnel management system is the process of personnel selection and hiring, which undergoes changes under the influence of the development of labor market institutions. The development of the market of private recruitment agencies, the use of new technologies of direct recruitment, outsourcing - all this affects the process of selection and hiring of personnel. The article examines the use of certain recruitment automation tools that help employers better manage their candidate experience and hiring process with increasing application volume.

In recent years, there have been significant changes in the recruiting process for a number of reasons: institutional changes in the labor market, changes in companies' requirements for candidates due to the instability of the financial situation of many organizations, the impact of the pandemic, military aggression, the greater relevance of remote work, the growing influence of platform employment trends, etc. For many, the main trend in the organization has become the digitization of the recruitment process, which means the use of technologies that will allow automating and thereby simplifying the tasks and work processes of recruiting. The entire recruiting cycle is gradually being digitized - from posting job ads, screening resumes, step-by-step selection of candidates to agreeing on terms of employment, and so on. For many organizations, technologies that facilitate the process of screening resumes, or the use of chatbots, are an opportunity to reduce financial and time costs, which, in turn, help to get out of the stagnation in which, for certain economic reasons, many representatives of domestic business.

Undoubtedly, the digitalization of processes is a great advantage in the search and selection of personnel. Automation allows you to reduce the amount of manual work, reduce time and other costs, increase productivity and speed of decision-making. By digitizing such routine processes as posting job ads and scheduling interviews, recruiters can not only focus on more meaningful work, such as building relationships with candidates, but also reduce the organization's financial costs. However, within the framework of this issue, a clear understanding of the process of hiring personnel and an understanding of the types of tools for automating these processes is necessary.

**Key words:** recruitment, digitization of personnel recruitment, personnel recruitment management in the digital economy, recruitment automation tools.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В останні роки у процесі рекрутингу з низки причин відбуваються суттєві зміни: інституційні зміни ринку праці, зміна вимог компаній до кандидатів через нестабільність фінансової ситуації багатьох організацій, вплив пандемії, військова агресія, більша актуальність віддаленої форми роботи, наростаючий вплив тенденцій платформної зайнятості тощо. Для багатьох основним

трендом в організації стала цифровізація процесу підбору персоналу, яка означає застосування технологій, котрі дозволяють автоматизувати і тим самим полегшити завдання та робочі процеси рекрутингу. Поступово цифровізується весь цикл рекрутингу – від розміщення оголошень про вакансії, скринінгу резюме, поетапного відбору кандидатів до погодження умов виходу на роботу і так далі. Для багатьох організацій технології, які полегшують процес скринінгу резюме, або використання чат-ботів, є можливістю зниження фінансових і тимчасових витрат, що, у свою чергу, є підмогою виходу зі стагнації, в якій з певних економічних причин багато представників вітчизняного бізнесу.

Безсумнівно, цифровізація процесів є великою перевагою при пошуку та підборі персоналу. Автоматизація дозволяє знизити обсяг ручної праці, скоротити тимчасові та інші витрати, підвищити продуктивність та швидкість прийняття рішень. Цифрувавши такі рутинні процеси, як розміщення оголошень про вакансії та складання розкладу співбесід, рекрутери зможуть не тільки зосередитися на більш значній роботі, такій як побудова відносин з кандидатами, а й скоротити фінансові витрати організації. Проте в рамках даного питання необхідно чітко розуміння процесу найму персоналу та розуміння видів інструментів автоматизації цих процесів.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Вагомий внесок у дослідження процесів автоматизації найму персоналу в організації внесли як вітчизняні так і зарубіжні науковці, такі як: Варга П., Кубінін Н. [1], Вонберг Т. В., Головка А. А. [2], Зотова О., Копейкіна В., Кулакова С. [3], Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. [4], Панасюк О., Скібська К. [5], Хаак Т. [6], Хитра О. В., Чаплій А. В [7].

Однак тенденції щодо цифровізації рекрутингу в сучасному суспільстві постійно змінюються, через те потребують постійного дослідження.

Цілі статті. Таким чином, мета даного дослідження полягає у визначенні та аналізі інструментів найму персоналу, які використовуються переважно у рамках тенденції до цифровізації системи управління персоналом.

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

Багато людей без досвіду управління людськими ресурсами помилково прирівнюють процес найму працівника до відбору персоналу. Для того щоб виділити основні напрямки розвитку процесів у рамках підбору та найму персоналу, необхідно виділити явну відмінність цих понять. Процес найму працівника – це широке поняття, яке включає в себе комплекс дій з визначення потреб у персоналі, аналізу робочого місця, а також необхідних професійних якостей потенційного співробітника, необхідних для виконання певних дій на робочому місці. Також існує поняття staffing – забезпечення персоналу (фактично аналог найму в українській версії). Воно включає процес найму та відбору (Recruitment and Selection).

Набір персоналу (Recruitment) – визначення вимог до кандидатів залежно від конкретної позиції, вибір джерел набору (всередині чи поза організації), розміщення оголошень про прийом, формування та просування HR brand для підвищення привабливості організації.

Відбір (Selection) – аналіз резюме, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій, пропозиція зайняти робоче місце.

Відбір співробітників – це формальний процес, у якому організація виконує кілька дій: - визначає завдання, обов'язки та відповідальність (TDR's- tasks, duties, responsibilities), пов'язані з роботою; - проводить оцінку готовності заявників успішно виконати ці завдання, впоратися з обов'язками та відповідальністю (TDR); - пропонує роботу найбільш кваліфікованому заявнику на посаду.

Організації, які застосовують підхід добору персоналу при прийомі на роботу, повинні прийняти низку рішень, спрямованих на розвиток ефективного процесу визначення найбільш кваліфікованого кандидата.

Першим кроком до налагодження процесу відбору працівників є перегляд, можливо, коригування опису роботи. Точний опис посадових обов'язків містить розділ з описом посади, який включає знання, навички, здібності та інші

характеристики (наприклад, диплом ЗВО, права водія, відповідний досвід роботи і т. д.), іншими словами – знання, навички, вміння, пов'язані характеристики (KSAOs – knowledge, skills, abilities, other characteristics), необхідних для роботи на цій посаді.

Після визначення значних KSAOs наступний крок – вибір методів відбору. Методи відбору можуть включати співбесіду з працевлаштування, особистісний опис, подання резюме і т. д. Ці методи використовуються для оцінки KSAOs.

Наступним кроком, як правило, є складання графіка реалізації завдання: після того, як будуть визначені критерії та методи відбору, необхідно скласти графік їх застосування. Графік застосування визначає порядок застосування методів відбору. Після визначення графіка методи відбору застосовуються до претендентів. У результаті ми відхилимо заявки деяких претендентів. Крім того, для визначення найбільш сильних кандидатів можна використовувати систему балів. Як результат цього процесу відбирається кандидат, якому пропонується робота.

В управлінні людськими ресурсами жодна підсистема не здатна на грамотну стратегічну роботу без постійної оцінки ефективності, яка допомагає оцінювати ефективність найму персоналу. Після того, як кандидат, який отримав оффер, прийме пропозицію щодо роботи, процес відбору завершиться сам собою. Тим не менш рекомендується іноді проводити оцінку цього процесу задля забезпечення ефективності. При оцінці вибору можуть бути використані два підходи: аналіз несприятливого впливу або дослідження з метою оцінки процесу точності прийняття рішень. Навіть якщо в процесі відбору заявники розглядаються на рівних умовах, ризик дискримінації все одно може бути пред'явлений, якщо рівне ставлення мало неоднаковий вплив на конкретний захищений суспільством клас. Аналіз несприятливої дії, заснований на захищеному класі заявників може бути проведено, щоб визначити, чи надає система відбору неоднаковий ефект. Система відбору також може бути корисною для визначення точності прогнозів щодо успіху роботи

чи точності прийняття рішень.

Навіть якщо система відбору кандидатів працює належним чином з погляду виключення дискримінації, організації немає сенсу використовувати підхід найму, який є ефективним виявлення успішних співробітників. У ході цього попередження у вас буде можливість застосувати обидва оціночні підходи.

Одним із головних трендів процесу підбору персоналу на сьогоднішній день є процес цифровізації. Дана технологія, яку кадрові агенції та інші організації використовують для автоматизації завдань у процесі найму, на сьогоднішній день зустрічається у тому чи іншому вигляді у більшості представників великого бізнесу. Використання подібних технологій, безперечно, веде до зниження фінансових та тимчасових витрат у рамках процесу підбору, а також якісно покращує сам процес, тому що дає можливість пергаментного відсіювання маси кандидатів, які не підходять на посаду.

Автоматизація найму має досить варіативну форму. Зазвичай рекрутери виконують багато завдань вручну. Завдяки автоматизації їм більше не потрібно виконувати деякі завдання. І саме так можна звільнити час, щоб робити більше корисної роботи. Даний ефект є вкрай корисним для робочого процесу з урахуванням зменшення коефіцієнта корисної дії багатьох працівників під впливом бюрократичних процесів. Розробники програмного забезпечення для автоматизації найму персоналу зазвичай працюють із машинним навчанням, прогнозним аналізом та штучним інтелектом. За допомогою цих методів вони розробляють програмне забезпечення, що може автоматизувати дуже різноманітний набір завдань із добору персоналу. Важливо, коли в систему починають впроваджувати автоматизацію найму, цей процес вимагає іншої стратегії роботи. Тому кожен, хто починає працювати з автоматизацією набору персоналу, повинен навчитися інтегрувати це у свій порядок дня, адаптуватися до змін.

На сьогоднішній день існує безліч способів автоматизації завдань з персоналу. Проте для введення подібної технології необхідно мати уявлення про завдання, схильні до автоматизації,

наприклад деяких з них: - автоматичне зіставлення резюме; - автоматичне масове розсилання електронною поштою; - розклад співбесід; - автоматизований ведучий генератор; - управління відносин з кандидатом.

Розробники безперервно працюють над створенням алгоритму зіставлення, який підбирає кандидатів для резюме за секунди, що може зрештою удосконалити, наприклад, роботу з CTS (системою відстеження кандидатів). У випадку, коли рекрутери можуть змінити алгоритм, це допоможе збільшити шанси знайти відмінні відповідності адаптовані до потреб клієнтів.

Практично у всіх організаціях, які проводять самостійно процес підбору, особливо масового, зустрічається автоматичне масове розсилання на електронну пошту. Подібна система дозволяє досить швидко надіслати повідомлення всім кандидатам, які пройшли первинний відбір та отримали пропозицію про проведення очної співбесіди, або ж тим кандидатам, які отримали відмову. Справді, дана система може бути корисна в першу чергу при масовому підборі, де число кандидатів може сягати сотні і більше, і навіть за інших видах добору, коли необхідно отримати зворотній зв'язок з кандидатом, навіть якщо він отримав відмову.

Також існує система управління відносини з кандидатами. Зміст системи в тому, що як тільки рекрутер включить функцію автоматизації, програмне забезпечення автоматизації найму буде відправляти від імені рекрутера нові пропозиції про роботу, як тільки алгоритм підбору знайде відповідну роботу для кандидата. Як правило, дана система дозволяє створювати видимість постійного діалогу з кандидатами.

Цифровізація найму має багато переваг. Введення деяких видів автоматизації може зайняти час, але допоможе рекрутеру краще познайомитися з кандидатом і краще зрозуміти ринок. Як результат – це може призвести до скорочення числа завдань, що сприятливо позначиться на трудовому процесі рекрутера.

Вивільнення часу шляхом цифровізації процесів може дати можливість для проведення більшої кількості співбесід, що



дозволить знайти кращого кандидата, який відповідає вимогам посади та корпоративної культури організації.

Існує безліч інструментів автоматизації в рамках найму персоналу, які можуть допомогти організації не тільки краще управляти людськими ресурсами, а й покращити загальні операції з підбору персоналу в міру того, як економіка починає відновлюватись. Автоматизація рекрутингу – це категорія HR-технологій, яка дозволяє організаціям автоматизувати та оптимізувати завдання та робочі процеси з набору персоналу з метою підвищення продуктивності рекрутерів та покращення таких важливих показників, як час заповнення та вартість найму. У таблиці 1 розглянуто 8 інструментів цифровізації найму, які допоможуть роботодавцям краще керувати своїм досвідом роботи з кандидатами та процесом найму зі збільшенням кількості заявок.

Таблиця 1

Інструменти цифровізації найму

Інструменти цифровізації	Ціль їх застосування
Автоматизація конвеєрної обробки знань та навичок	Виявити кваліфікованих кандидатів
Застосування оптимізації потоку	Точний пошук найкращих кандидатів
Інтелект талантів	Виявлення потенційних талантів (претендентів на посаду)
Автоматизований обмін текстовими повідомленнями	Сповіднення про статус кандидата у процесі найму
Чат-боти на базі штучного інтелекту	Допомога рекрутерам в управлінні робочими навантаженнями
Програмна реклама вакансій	Контроль вартості найму
Безперервний набір персоналу	Забезпечення стратегічного зростання організації у рамках процесу найму
Автоматизація зв'язку з кандидатом	Створення зворотного зв'язку з кандидатом

Намагаючись зберегти позитивні враження від кандидатів

при великій кількості заявок, деякі роботодавці виходять за рамки стандартного набору відповідей співбесіди. За допомогою автоматизованих комунікацій з кандидатами роботодавці надсилають їм електронні та текстові повідомлення на кожному етапі процесу прийому на роботу. Дискваліфіковані кандидати негайно повідомляються, а найкращим кандидатам пропонується залишатися на зв'язку, щоб обговорити майбутні можливості. В результаті ніхто ніколи не залишається без відповіді, а досвід кандидата підвищується за допомогою автоматизованих комунікацій.

**Висновки.** Варто зазначити, що існують організації, які не завжди мають фінансові та тимчасові ресурси для організації процесу цифровізації, і продовжують працювати за загальноприйнятими та усталеними методиками. Проте короткий аналіз існуючих систем показує, що є можливості зниження робочого навантаження рекрутера, які не потребують величезних фінансових вкладень. Введення деяких систем залежить від людей, які працюють у самій організації. Якщо керівництво та співробітники зацікавлені у всіх технологічних розробках та вважають, що їм необхідно використовувати автоматизацію (набір персоналу) для того, щоб подолати стагнацію, то навіть попри складне економічне становище організації, менеджмент здатний знайти можливості для використання базових інструментів автоматизації. Подібні системи здатні створити базу, необхідну для подальшого розвитку.

Існує безліч інструментів цифровізації набору персоналу, які можуть допомогти організації не тільки краще керувати процесом найму, а й покращити загальні операції з підбору персоналу у міру того, як економіка починає відновлюватись.

### **Список бібліографічного опису**

1. Варга В. П., Кубіній Н. Ю. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. Науковий Вісник Ужгородського університету. 2020. № 2(56). С. 108-113. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).108-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).108-113). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/226260>
2. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. БізнесІнформ, 2020. № 6. С. 313–318. DOI:

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>

3. Зотова О. М., Копейкіна В. В., Кулакова С. Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054>

4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. № 6 (1). С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>

5. Панасюк О., Скібська К. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2 (316). С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>

6. Хаак Т. 12 трендів рекрутингу в 2018. HR -tv. URL: <https://hr-tv/articles/trendi-rekrutinga>

7. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємствам. Призовський економічний вісник. 2019. Вип. 4. С. 230–238. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-38>

## References

1. Varga V. P., Kubiniy N. Yu. Modern approaches to personnel selection at the enterprise. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. 2020. № 2(56). P. 108–113. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).108-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).108-113). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/226260> [in Ukrainian].

2. Vonberg T. V., Golovko A. A. Recruiting personnel in the era of digitalization. BusinessInform, 2020. № 6. P. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318> [in Ukrainian].

3. Zotova O. M., Kopeykina V. V., Kulakova S. Yu. Management of the recruiting process at enterprises in modern conditions. Efficient economy. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054> [in Ukrainian].

4. Kravchuk O. I., Varis I. O., Bidna T. O. Digital technologies of personnel recruiting. Marketing and digital technologies. 2022. № 6 (1). P. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7> [in Ukrainian].

5. Panasyuk O., Skibska K. Recruiting as a component of the digital strategy of personnel management. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. № 2 (316). С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1> [in Ukrainian].

6. Haak T. 12 recruiting trends in 2018. HR-tv. URL: <https://hr-tv/articles/trendi-rekrutinga> [in Ukrainian].

7. Khytra O. V., Chapliy A. V. Peculiarities of the application of recruiting in the personnel management system of enterprises. Pryazovsky Economic Bulletin. 2019. Issue 4. P. 230–238. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-38> [in Ukrainian].

**UDC 336:338.124.4:355.02**

Polishchuk V.G., PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-5479-1221>

[v.polishchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:v.polishchuk@lutsk-ntu.com.ua)

Поліщук Вадим, кандидат економічних наук, доцент  
Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-5479-1221>

[v.polishchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:v.polishchuk@lutsk-ntu.com.ua)

## **STEADY SUPPORT FOR CONSERVATION OF THE ECONOMY AND FINANCIAL SECTOR OF UKRAINE IN TERMS OF MILITARY AGGRESSION**

The research examines the financial and economic implications of the ongoing military conflict in Ukraine, emphasizing the critical need for financial support and policy coordination to recover and stabilize the country's economy. The analysis addresses the extensive destruction caused by military aggression, which has devastated Ukraine's infrastructure, including transportation, energy systems, and social services. The research also explores the global economic repercussions of the conflict, including disruptions in international trade, energy markets, and financial systems, while noting partial adaptations in the global economy.

The role of international businesses in perpetuating or mitigating the conflict is scrutinized, emphasizing the ethical and economic responsibilities of firms operating in or engaging with the aggressor state. The ongoing military aggression has necessitated increased vigilance in implementing international financial sanctions to safeguard global financial stability.

To ensure Ukraine's post-war recovery, the study proposes strategic financial planning scenarios, accommodating both short-term challenges and long-term development needs. It identifies the need for substantial international financial assistance, estimating costs in the hundreds of billions of dollars. The reconstruction of critical infrastructure and the revitalization of economic systems are deemed essential, with special attention to leveraging partnerships with business structures from allied countries.

The research concludes with a call for enhanced coordination between monetary and fiscal policies in Ukraine, as mismanagement of these instruments is identified as a key driver of financial and economic crises. Strengthened policy alignment is presented as a vital strategy for overcoming the challenges posed by the ongoing conflict and ensuring financial security at both national and international levels.

The methodological tools of the research were: systematic approach, methods of analysis and synthesis, logical generalization, comparison, etc.

**Keywords:** economic support, financial sector, monetary policy, fiscal policy, military aggression.

## **СТІЙКА ПІДТРИМКА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ**

У статті досліджено фінансові та економічні наслідки військової агресії в Україні, акцентуючи увагу на потребі фінансової підтримки та координації різноманітних політик для відновлення та стабілізації економіки країни. Підкреслюється роль міжнародного бізнесу у впливі на конфлікт і необхідність посилення санкцій для захисту глобальної фінансової стабільності. Запропоновано стратегічне фінансове планування для післявоєнного відновлення, що передбачає реконструкцію інфраструктури, розвиток економіки та міжнародну фінансову допомогу. Особливу увагу приділено інноваціям через співпрацю з фінансово-технологічними стартапами. Наголошується на важливості координації монетарної та фіскальної політик як ключового чинника фінансової безпеки.

**Ключові слова:** підтримка економіки, фінансовий сектор, монетарна політика, фіскальна політика, військова агресія.

**Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks.** Modern global challenges have a significant impact on national economies and financial systems of countries. In addition, we observe how the issue of sustainability of socio-economic systems and provision of stable finances at the regional level is gaining more and more relevance. It is worth noting that we agree with the research of scientists Shkuropadska D., Lebedeva L. and Ozhelevska T., who claim that «sustainability is not only a concept of security; it also manifests itself in the economic sphere; the ability to maintain economic stability depends on the country's resources and financial capabilities to withstand shocks and recover from them» (Shkuropadska D. et al., 2023).

The full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine, which has been going on for almost three years, and during this time our state has encountered various manifestations of instability in various spheres of social life. Undoubtedly, the financial sector and the economic system have suffered the devastating impact of military operations. From the beginning of 2022 until now, State

budget expenditures have increased by more than 3 times, and the coverage of a significant amount of state expenditures has become possible thanks to international financial assistance. In particular, since February 2022, the largest providers of budgetary aid to Ukraine were: the EU (more than 40 billion US dollars), the United States (almost 30 billion US dollars), the IMF (a little more than 10 billion US dollars), Japan and Canada ( in total - almost 12 billion US dollars). We agree with the opinion of scientist Roshylo V. that «the current trends in the budgetary sphere are characterized by a significant deficit of the state budget, as a result of a decrease in tax revenues due to the devastating consequences of the war and a considerable increase in the country's defence expenditures» (Roshylo V., 2023).

Therefore, the definition and understanding of the issue of sustainable support for the preservation of the economy and financial sector of Ukraine in the conditions of military aggression is increasingly urgent today.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** Over the past three years, we have observed the development of the following trends in the research of scientists concerning: financial support for the development of the economy of Ukraine; monetary and fiscal coordination in Ukraine and its impact on economic growth under martial law; stability of the economies of the EU and Ukraine in the conditions of russian aggression; prospects of the post-war recovery of the financial sector of Ukraine, etc.

Taking this into account, we should note that Ukrainian scientists such as: Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Nychyk V., Hrehul V., Kovalenko V., Slatvinska M., Sheludko S., Bezкровny O., Cherkashyna K., Kovalenko, V., Slatvinska, M., Sheludko, S., Makukha, S., Valihura, V., Shkuropadska D., Lebedeva L., Ozhelevskaya T., Versal N., Krasota O., Lialkin O., Khytryi O., Rybak I., Sydorenko D. and others.

**The purpose of the article.** The purpose of the scientific research is to establish theoretical and practical foundations for maintaining the economy and financial sector of Ukraine in the conditions of military aggression at the current stage.

**Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.** Today, Ukraine is

going through one of the most difficult periods in modern history – full-scale russian military aggression against the country has been going on for almost three years. City centers in many parts of the country have been badly damaged. Various ways of transport, namely maritime, road, and railway, have been severely broken, and the infrastructure of economic and social service, including electricity production, digital infrastructure, bridges, and ports, were destroyed or made unusable. Such destruction has occurred for more than two years of intense shelling. In addition, the destruction of the Kakhovka hydroelectric power station, the flooding of large territories, constant shelling along hundreds of front lines, and the pollution of the atmosphere from firing emissions – adversely affect the country's environmental state. It should be noted that the war is significantly erupting human capital. This is likely to have a particularly acute impact on children by increasing malnutrition and delay, reducing years of study, and deteriorating labor market results. That is, we see that the negative manifestation of military aggression against Ukraine is only more or less clear now. As of November 2024, it can be argued that military aggression is ongoing and threatens to become even more devastating since the fighting does not stop and continues to spread to other territories of the country.

Based on this, we are convinced that understanding the essence of sustainable support for Ukraine in the financial and economic sphere is necessary for making effective decisions in the near future. And such support should only increase and develop, not only during active military operations, but also after their termination, in the post-war period.

At the same time, we are convinced that sustainable support of the economy and the financial sector is possible not only through the financial assistance of international partners, but also through the search for internal reserves and the development of opportunities. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Nychyk V., Hrehul V., in their research, provided a detailed justification for the provision of financial support for the future recovery of the economy and financial system of Ukraine and also indicated the basics of improving the quality of the mechanism for effective financial risk management. Minimizing the consequences of financial risks and promoting macro-

financial stability was also an important issue in their research. At the same time, they indicated that «it is advisable to strengthen the coordination of financial policy measures, in particular, fiscal and monetary policy should be implemented in coordination with economic policy, which will contribute to the created conditions for the sustainable growth of the socially inclusive economy» (Chugunov et al., 2024).

If we analyze all the crimes and destructive actions in Ukraine, we can say that there is a destruction of russia by the provisions of the Geneva Convention and other special conventions. We need to understand that the conventions that are in the group's mandate to develop specific financial impact measures aimed at combating money laundering (FATF) are grossly violated. And this is done consciously and since the beginning of a full-scale war. In this case, it should be noted that FATF emphasizes that all jurisdictions should be vigilant about the possible risks of bypassing the measures applied to russia to protect the international financial system.

It is known that the conscious choice of many companies to further trade with Russian companies, continues to provide funds from the Russian budget, and therefore continues to finance hostilities against Ukraine.

It is worthwhile to distinguish the business of russia and the impact of the military conflict. In particular, we will outline the international business that operates in the aggressor country. We understand that many international enterprises operating in the russian market have decided to reduce their ties and close stores or reduce investments in russia soon. This trend was observed even in the days before the invasion but received a real impulse after a full-scale invasion. Several firms that have announced the suspension of their business operations in russia did so after the campaign on social networks and the threats of consumer boycotts. However, a small number of firms decided to stay in the country, despite sanctions, difficulties with banking operations, and public sentiment. However, there are still business structures that continue to work with the aggressor country through trade.

We understand that the militarized conflict has already adversely affected the development of the world economy, the global



financial system, and international trade, and has shaken the global energy balance. At the same time, the world economy has adapted, and we saw it from our previous analysis and forecast. Therefore, there is a clear awareness today that it is necessary to plan the development of financial and economic processes in Ukraine soon and to start bringing them to life. Rejecting any emotional approaches to understanding the situation, we see that in this case there can be several options: one will indicate the prospects of financial development after the war, and the other takes into account that the war will last a long time. In the first case, it is worth considering wide opportunities for financing the development and reconstruction of Ukraine, as well as the potential restoration of the financial, economic, and social infrastructure of the victim country through support, in particular by the business structures of partner countries. Otherwise, it should be borne in mind that the war will last for years, and the destruction of critical and social infrastructure will continue. In both cases, the financing of measures will be measured by hundreds of billions of dollars.

Therefore, all developed and democratic countries should help Ukraine fight for its future. Then they will invest in the development of their financial security.

The development of financial innovations is possible only if startups are implemented. It is worth emphasizing that the expansion of cooperation with financial and technological startups is precisely such a system of measures aimed at achieving long-term strategic development goals. This approach involves the increase and steady expansion of the client base. It is possible to achieve such a shift through the active implementation of innovative methods of conducting business operations. It is also fashionable to achieve this through the use of the latest banking products and financial services. In addition, it is important to ensure increased competitiveness of banking institutions. We also testify that such a shift can be achieved through the commercialization of modern knowledge, as well as the build-up of the latest technologies and equipment. Of course, in today's changing world, the active interaction of banking institutions with financial and technological startups is aimed at creating new

products and services. Such services should be built based on absolutely unique qualities used in practical activities.

Europe's dependence on all kinds of energy from Russia, which has been formed for a long time, has caused significant risks. It could be observed that a significant number of European countries did not fully realize the threats of energy dependence on one country. Moreover, when this country dared to aggression against a neighboring country, a large number of European countries could not immediately give a decisive answer that this aggression was determined. After all, such an answer would unambiguously shake trade and economic relations and therefore would put these countries in extremely difficult financial and economic situations.

After all, each of the decision-making countries is guided by its national interests. Instead, international financial institutions are guided by the principles of ensuring financial stability around the world. Therefore, let us note the role of the European Central Bank (ECB), which is at the forefront of financial support. Unfortunately, his management is divided into how best to respond. There is an agreement on the need for practical action in Ukraine, which has suffered from Russia's military aggression

Of course, at the level of national financial systems, we can note that government bodies exert the greatest influence on the implementation of regulatory measures. The main measures in this case are fiscal and monetary measures. In particular, the fiscal authority in Ukraine is the State Tax Service. And the body that ensures monetary policy is the National Bank of Ukraine. We agree with the research of Ukrainian scientists Versal, N., Krasota, O., Lialkin, O., Khytryi, O., Rybak, I. and Sydorenko, D. that to address these challenges, «fiscal policy must withstand the impact of war shocks and prevent a significant economic downturn. Meanwhile, the monetary policy should focus on maintaining monetary stability, which involves countering inflation and stabilizing the exchange rate» (Versal, N. et al., 2023).

In times of instability, monetary measures should be implemented with caution. The use of destructive measures of regulatory influence can shake macroeconomic stability even in peacetime. Instead, prudence in monetary policy approaches will

ensure the optimal course of development even in times of military upheaval. In this case, it is worth noting the important opinion of scientists Kovalenko, V., Slatvinska, M., Sheludko, S., Makukha, S. and Valihura, V., who noted that «inefficient monetary policy is the main indicator of the emergence of financial and economic crises and therefore is a threat to the financial security of the state. Today, there are new threats that lead to a negative impact of the monetary component on the financial security of the state» (Kovalenko V. et al., 2023).

Undoubtedly, the state of war determines its specific features of the formation of stable support for the financial sector and the economic system at the current stage. And although military actions continue to have their destructive impact on society, we are convinced that constructive consideration of monetary and fiscal approaches is valid and promising today. Ukrainian scientists Kovalenko V., Slatvinska M., Sheludko S., Bezkrivnyi O., and Cherkashyna K. in their research established that there is a clear dominance of monetary policy instruments (weighted average interest rate according to the NBU of instruments) over the factors of the fiscal sphere. As these authors note, «drawn from the findings of the conducted investigation, it is evident that amidst the challenging political and economic landscape in Ukraine, there is a pressing need to prioritize the enhancement of coordination between monetary and fiscal policies» (Kovalenko V., Slatvinska M., Sheludko S., Bezkrivnyi O., Cherkashyna K., 2024).

We must realize that the current financial support in the near future should be aimed at the fastest possible recovery of the financial sector at various levels of the country, as well as aimed at the recovery of the damaged and destroyed infrastructure of the financial sector. In addition, sustainable support should be the basis of activation processes of various businesses.

**Conclusions.** The study highlights the critical need for coordinated fiscal and monetary policies to ensure macro-financial stability amid ongoing military aggression. It emphasizes the importance of international financial support, infrastructure reconstruction, and fostering innovations through collaboration with financial and technological startups. Future research should focus on

optimizing financial instruments for post-war recovery, exploring sustainable funding mechanisms, and assessing the long-term socio-economic impacts of the conflict.

## References

- 1.Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Nychyk V., Hrehul V. (2024). Financial support for the economy development of Ukraine. Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 1 (54), 307-315. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4253>
- 2.Kovalenko V., Slatvinska M., Sheludko S., Bezкровny O., Cherkashyna K. (2024). Monetary and fiscal coordination in Ukraine and its impact on economic growth under the conditions of marital state. Financial and credit activity: problems of the theory and practice, 2 (55), 9-19. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4352>
- 3.Kovalenko, V., Slatvinska, M., Sheludko, S., Makukha, S., Valihura, V. (2023). The monetary component in ensuring the financial security of the state. Financial and credit activity: problems of the theory and practice, 1 (48), 8-42. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3972>
- 4.Roshylo, V. (2023). Specific features of the financial system of Ukraine in the conditions of war. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics", 10(2), 31-41. URL: <https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2023.31>
- 5.Shkuropadska D., Lebedeva L. and Ozhelevskaya T. (2023). Resilience of the EU and Ukraine economies in the conditions of russian aggression. Foreign trade: economics, finance, law. 130, 5 (Oct. 2023), 66-82. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)05](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)05)
- 6.Versal, N., Krasota, O., Lialkin, O., Khytryi, O., Rybak, I., Sydorenko, D. (2023). Balancing monetary policy in defence economics in Ukraine. Financial and credit activity: problems of the theory and practice, 2 (49), 24-42. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3991>

**УДК 339.138:378.4**

Лорві Ірина к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6713-5338>

[i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua](mailto:i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua)

Мар'юк Вікторія, асистент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0002-5033-2807>

[v.maryuk@lntu.edu.ua](mailto:v.maryuk@lntu.edu.ua)

Ковальчук Олег, к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0580-8581>

[oleh.kovalchuk@lntu.edu.ua](mailto:oleh.kovalchuk@lntu.edu.ua)

Iryna Lorvi, PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-6713-5338>

[i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua](mailto:i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua)

Viktoriia Mariuk, assistant

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0002-5033-2807>

[v.maryuk@lntu.edu.ua](mailto:v.maryuk@lntu.edu.ua)

Oleg Kovalchuk, PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-0580-8581>

[oleh.kovalchuk@lntu.edu.ua](mailto:oleh.kovalchuk@lntu.edu.ua)

## **ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У статті розглянуто питання формування та оцінки іміджу закладу вищої освіти в умовах високої конкуренції на освітньому ринку. Імідж ЗВО визначається як багатомірне явище, що включає управлінські, комунікаційні та емоційно-ціннісні аспекти, а також впливає на залучення студентів, підтримку партнерських зв'язків і фінансування. У роботі виділено ключові складові іміджу, такі як якість освітніх послуг, професійна репутація викладачів, матеріально-технічна база та соціальна активність закладу. Автори пропонують системний підхід до формування іміджу, що включає стратегічні етапи від аналізу ринку до кризового менеджменту, для зміцнення конкурентних позицій ЗВО на національному та міжнародному рівнях.

**Ключові слова:** імідж, заклад вищої освіти, складові іміджу, оцінка іміджу, процес формування іміджу.

## **FORMATION AND EVALUATION OF THE IMAGE OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

The article considers the strategic importance of forming a positive image of higher education institutions in the conditions of growing competition in the market of educational services and globalization. The image of the university is considered not only as an indicator of its attractiveness for applicants and the public, but also as a key factor of its competitiveness, ability to adapt to changes and maintain stability in a changing socio-economic environment. The authors of the article analyze modern research that covers various approaches to building the image of a higher education institution: managerial, communication, emotional-value and strategic. The article presents a multidimensional structure of the image of a higher education institution, which includes such key elements as the quality of educational services, the professionalism of the teaching staff, the external and material and technical image, the reputation of graduates, the level of social activity and interaction with the public. In particular, the quality of educational services and the professionalism of teachers ensure academic prestige and attractiveness of education. The material and technical image and infrastructure of the institution are an important aspect for the formation of a positive image of the university, which includes modern laboratories, comfortable classrooms, sports facilities that create a favorable environment for the development of students. The reputation of graduates affects the level of trust in the institution, since the successful careers of its graduates indicate the high quality of personnel training.

The article pays special attention to the role of the university's information and communication activities, in particular, activity in social networks and the media, which contribute to the creation of a holistic positive image of the higher education institution. Activity in social networks is a powerful tool for attracting an audience and promoting the university's brand. Social networks and media allow the university to actively interact with future students, graduates, employers and the public, which contributes to maintaining a positive image and rapid response to changes in the information space.

The article proposes a systematic approach to building the image of the university, which covers the stages from market analysis, strategy development and branding to monitoring, stakeholder engagement and crisis management. The application of such a methodology allows universities to effectively position themselves in the educational market, contributing to the attraction of applicants, the formation of long-term partnerships and the improvement of reputation indicators. In addition, a positive image increases the level of support for the university among government agencies and the business environment, which contributes to ensuring its financial stability and increasing investments in infrastructure development. The results obtained can be the basis for developing recommendations for improving the image strategies of Ukrainian universities, ensuring their sustainable growth and development in the national and international educational space.

**Keywords:** image, higher education institution, image components, image assessment, image formation process.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

У сучасному глобалізованому освітньому просторі, що характеризується високим рівнем конкуренції серед закладів вищої освіти, формування позитивного іміджу набуває особливої актуальності. Імідж виступає не лише індикатором привабливості закладу для цільових аудиторій, але й визначає його стратегічні перспективи, здатність адаптуватися до змінних умов і впливати на суспільну думку.

З огляду на зростаючу кількість освітніх інституцій та збільшення доступу до альтернативних форм навчання, заклади вищої освіти стикаються із завданням диференціації на ринку освітніх послуг. Позитивний імідж сприяє залученню талановитих студентів, підтримці довіри з боку викладацького складу, а також створенню сприятливих умов для залучення фінансування, партнерських зв'язків і співпраці з провідними організаціями. Імідж закладу також виступає важливим чинником у підвищенні його рейтингових позицій, які впливають на міжнародне визнання та конкурентоспроможність. У цьому контексті актуальність дослідження та впровадження ефективних стратегій формування і підтримки позитивного іміджу є нагальною для забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти в умовах швидких суспільно-економічних і технологічних змін.

### **Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

У наукових дослідженнях імідж закладу вищої освіти розглядається як багатовимірне явище, що поєднує управлінські, комунікаційні, емоційно-ціннісні та стратегічні аспекти. Однією з ключових характеристик є трактування іміджу як результату системного процесу формування образу закладу, що відображає уявлення різних цільових аудиторій, зокрема студентів, викладачів та громадськості (Євтушенко та ін., 2016), (Проценко, 2015). Акцент робиться на цілеспрямованості цього процесу та його ролі в управлінні репутацією закладу. Інший підхід підкреслює роль комунікацій, реклами та публіситі у створенні конкурентного та позитивного образу (Гаркавець С. О.,

Мірошніченко Д. А. та ін.). Це визначення фокусується на важливості інформаційної взаємодії із цільовими групами (Гаркавець, 2013), (Мірошніченко та ін., 2017).

Дослідники також наголошують на емоційно-ціннісній складовій іміджу, яка формує його вплив на сприйняття громадськістю і конкурентні переваги закладу (Стрижеус та ін., 2018). Крім того, значна увага приділяється індивідуальній складовій іміджу, пов'язаній із професійною репутацією науково-педагогічного персоналу (Туркот, 2011) та створенням цілеспрямованого образу, орієнтованого на суспільні цінності (Ткаченко, 2017).

Таким чином, існуючі дослідження демонструють різноплановість підходів до визначення і формування іміджу закладу вищої освіти. Відсутність єдиної концепції обумовлює актуальність подальших наукових пошуків, спрямованих на інтеграцію управлінських, комунікаційних та емоційно-ціннісних підходів у єдину методологічну базу.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження та аналіз процесу формування іміджу закладу вищої освіти з метою визначення ефективних стратегій та методів підвищення його репутації, привабливості та конкурентоспроможності.

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

Здійснюючи процес управління іміджем ЗВО, потрібно чітко розуміти структуру іміджу. Аналіз наукових публікацій дозволяє виокремити складові іміджу сучасного закладу вищої освіти: якість освіти; актуальні ціни на освітні послуги; імідж ректора закладу вищої освіти; імідж персоналу ЗВО; імідж ЗВО як роботодавця; рівень психологічного та фізичного комфорту усіх учасників освітнього процесу; імідж здобувачів та випускників; візуальний (зовнішня атрибутика закладу вищої освіти; стиль закладу); імідж ЗВО в очах стейкхолдерів; соціальний імідж, участь закладу освіти, його персоналу та здобувачів у громадській діяльності; згадуваність закладу вищої освіти у ЗМІ. Охарактеризуємо складові структури формування іміджу закладу вищої освіти у таблиці 1.

Таблиця 1



### Характеристика складових іміджу закладу вищої освіти

Складові	Характеристика
Якість освітніх послуг	Якість освітньої послуги відповідно до законодавства – «рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти» [9].
Ціни на освітні послуги	Ціна на освітні послуги є досить важливою складовою іміджу ЗВО. Проте не слід вважати, що занижена ціна є однозначно конкурентною перевагою.
Імідж ректора закладу вищої освіти	Імідж ректора ЗВО включає професійні характеристики, рівень освіти та наукові здобутки, особисті характеристики, вміння управляти науково-педагогічним колективом, а також знання новітніх (інноваційних) методів та технологій навчання тощо (Семак та ін., 2023).
Імідж науково-педагогічних працівників	Імідж науково-педагогічного працівників – це сукупний образ усього персоналу, так і кожного працівника зокрема. Бо унікальні характеристики кожного викладача ( професора, доцента, старшого викладача, асистента) формують імідж кафедри, деканату, та закладу в цілому.
Візуальний імідж	Зовнішня атрибутика, основними носіями є веб-сайт університету, сторінки в соціальних медіа, брендбук, періодичні і наукові видання ЗВО, сувенірна продукція тощо.
Матеріально-технічний імідж	Складові інфраструктури, що включають інтер'єр та дизайн навчальних та аудиторій (лабораторій), матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу, наявність гуртожитків, бібліотек тощо.
Імідж здобувачів та випускників	Здобувачі та випускники виступають можна розглядати у двох аспектах: з однієї сторони, як цільова аудиторія іміджу, на яку направлені зусилля університету; а з іншої сторони, вони є носіями іміджу, бо їхня поведінка в суспільстві, їхні вміння та навички, які вони отримали під час навчання, є критерієм якості освіти та результатом зусиль НПП.
Соціальний імідж	Участь закладу освіти у громадській та соціальній діяльності визначає його соціальний імідж, який формується під впливом інформації у ЗМІ про те, наскільки ЗВО є активним суб'єктом регіонального ринку освітніх послуг та учасником соціальних, культурних, спортивних та інших заходів.

Значення іміджу закладів вищої освіти зростає в умовах функціонування ринку освітніх послуг. Проте імідж у сфері вищої освіти доцільно досліджувати за чотирьома напрямками:

1) імідж вищої освіти в цілому (чи варто навчатися в університеті та здобувати вищу освіту);

2) імідж національної освіти (чи варто здобувати вищу освіту та поступати в університети України);

3) імідж конкретних спеціальностей/освітніх програм (чи варто здобувати вищу освіту визначеної спеціальності, щоб досягнути успіху в майбутньому);

4) імідж конкретних закладів вищої освіти.

З посиленням конкуренції у сфері вищої освіти зростає важливість звернення уваги на створення позитивного іміджу ЗВО. Імідж стає ключовим фактором при виборі абітурієнтами вишу, оскільки сучасний світ характеризується особливостями комунікаційних процесів:

1. На ринку освітніх послуг університети пропонують майже однакові програми та спеціальності, що робить їх практично ідентичними для абітурієнтів. У такій ситуації імідж ЗВО стає важливим показником якості освітньої послуги. Абітурієнти шукають відмінностей університетів за їхніми параметрами, і саме імідж визначає, наскільки вони сприймають заклад як надійного та якісного провайдера освіти.

2. Абітурієнти, їхні батьки та здобувачі мають практично необмежений доступ до різноманітних джерел інформації про університети. Ця інформація включає дані про діяльність університетів, доступні спеціальності та освітні програми, їх акредитацію, характеристики навчального процесу, студентське життя та інше.

3. Зацікавлені особи тепер мають доступ до інформації про університети не лише з офіційних джерел, таких як веб-сайт, офіційні сторінки в соціальних мережах, офіційні повідомлення у ЗМІ та реклама, але й з неофіційних джерел. Вони можуть знайти обговорення про університети на форумах, чатах, блогах, соціальних мережах та почути неформальні комунікації, такі як плітки та чутки.

4. Оскільки пропозиція на ринку освітніх послуг перевищує попит, абітурієнти мають більший вибір та стають більш вимогливими і прискіпливими щодо пропозицій університетів, включаючи їхні емоційні аспекти, зокрема їх імідж.

Процес формування іміджу закладу вищої освіти є стратегічно важливим елементом його діяльності, спрямованим на забезпечення позитивного сприйняття серед цільових аудиторій і підвищення конкурентоспроможності. Цей процес охоплює комплекс взаємопов'язаних етапів, що забезпечують систематичне планування, реалізацію та оцінювання дій, спрямованих на зміцнення престижу та репутації закладу.

1. Аналіз – здійснюється детальне вивчення ринку освітніх послуг, конкурентного середовища та потреб основних зацікавлених сторін, включаючи студентів, їхніх батьків, роботодавців і громадськість. Цей етап передбачає дослідження очікувань і пріоритетів аудиторії для ідентифікації ключових точок диференціації закладу.

2. Формування стратегії – визначаються основні цілі та завдання, створюються ключові повідомлення, які університет прагне донести до аудиторії. Особлива увага приділяється ідентифікації унікальних цінностей і переваг, що забезпечують закладу конкурентні переваги.

3. Розвиток бренду – створюється візуальна й концептуальна ідентичність закладу, що відображає його місію та цінності. Цей етап включає розробку символіки (логотип, слоган), комунікаційного стилю та стратегій позиціонування на ринку освітніх послуг.

4. Інформаційно-комунікаційна діяльність – розробляється і впроваджується комплексна стратегія комунікації з використанням різноманітних каналів (офіційний вебсайт, соціальні мережі, медіа). Метою цього етапу є підвищення поінформованості та залученості цільових аудиторій.

5. Підтримка позитивного досвіду – забезпечується якість освітніх послуг і сприятливі умови для розвитку студентів. Особливу увагу приділяють створенню інноваційних освітніх

програм, розвитку студентських ініціатив і наданню доступу до сучасної інфраструктури.

6. Моніторинг та оцінка – проводиться регулярний аналіз ефективності заходів, спрямованих на формування іміджу, що включає зворотній зв'язок, моніторинг медіа та соціальних мереж, а також коригування стратегії на основі отриманих даних.

7. Залучення стейкхолдерів – налагоджується активна співпраця із зацікавленими сторонами: студентами, випускниками, викладачами, роботодавцями. Цей етап спрямований на зміцнення зв'язків і створення довгострокових партнерських відносин.

8. Кризовий менеджмент – забезпечується оперативне реагування на репутаційні виклики через проактивну комунікацію і реалізацію заходів із мінімізації негативного впливу.

Застосування системного підходу до формування іміджу дозволяє закладу вищої освіти ефективно позиціонувати себе на ринку освітніх послуг, залучати талановитих студентів і підтримувати стійкі відносини з ключовими стейкхолдерами, зміцнюючи таким чином свою репутацію і конкурентні позиції.

**Висновки.** У сучасному глобалізованому освітньому середовищі формування позитивного іміджу закладу вищої освіти є стратегічно важливим завданням, яке визначає його конкурентоспроможність, привабливість та репутацію. Проведений аналіз дозволив узагальнити наукові підходи до розуміння та формування іміджу, окресливши його багатовимірну природу, що включає управлінські, комунікаційні, емоційно-ціннісні та брендові аспекти.

Основними складовими іміджу є якість освітніх послуг, професійний авторитет викладачів, соціальна активність закладу, репутація його випускників і матеріально-технічна база. Процес формування іміджу включає такі ключові етапи, як аналіз ринку, розроблення стратегії, брендування, комунікація, підтримка позитивного досвіду, моніторинг, залучення стейкхолдерів та кризовий менеджмент.

Запропоновані стратегічні підходи спрямовані на

створення цілісного позитивного образу університету, що:

1. Забезпечує підвищення довіри серед цільових аудиторій.
2. Сприяє залученню талановитих абітурієнтів, підтримці партнерських зв'язків та зміцненню репутації.
3. Дозволяє адаптуватися до змінних умов ринку освітніх послуг та ефективно реагувати на репутаційні виклики.

Практична реалізація системного підходу до формування іміджу сприятиме сталому розвитку закладу вищої освіти та його конкурентному позиціонуванню на національному й міжнародному рівнях.

Ці результати можуть бути основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення іміджевих стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей університету.

### **Список бібліографічного опису**

1. Євтушенко Г. В., Пилипчук В. К., Смірнова Н. О. Особливості позиціонування вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 102-107.
2. Проценко І. І. Імідж ВНЗ як складова системи освіти. *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 9. С. 391-399.
3. Гаркавець С. О. Паблік рилейшнз та імідж ВНЗ : соціально-психологічний аналіз проблеми. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3(32). С. 91-96.
4. Мірошніченко Д. А., Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Імідж як складова корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 34(1). С. 7-15.
5. Стрижеус Л. В., Лорві І. Ф., Тендюк А. О. Імідж як кінцевий продукт діяльності підприємства : теоретичний підхід. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 257-266.
6. Туркот Т. І. Імідж освітнього закладу : структура та способи формування. *Педагогіка вищої школи : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 628 с.*
7. Ткаченко О. О. Імідж навчального закладу : поняття та сутність. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2016. № 1. С. 95-101.
8. Семак Б. Б., Басій Н. Ф., Полякова Ю. В., Кендус О. З. Сучасний імідж університету : шляхи удосконалення. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2023. Вип. 72. С. 5-14.
9. Про вищу освіту : Закон України від 1.07.2014 р № 1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

## References

1. Yevtushenko H. V., Pylypchuk V. K., Smirnova N. O. (2016) Osoblyvosti pozytsionuvannya vyshchoho navchalnoho zakladu na rynku osvितnikh posluh. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 5, 102-107.
2. Protsenko I. I. Imidzh VNZ yak skladova systemy osvity (2015). *Pedahohichni nauky : teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, 9, 391-399.
3. Harkavets S. O. (2013) Pablik ryleishnz ta imidzh VNZ : sotsialno-psykholohichni analiz problemy. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii*, 3(32), 91-96.
4. Miroshnichenko D. A., Zlenko A. M., Isaikina O. D. (2017) Imidzh yak skladova korporatyvnoi kultury suchasnoho vyshchoho navchalnoho zakladu. *Ekonomichni visnyk universytetu*, 34(1), 7-15.
5. Stryzheus L. V., Lorvi I. F., Tendiuk A. O. (2018) Imidzh yak kintsevyi produkt diialnosti pidpriemstva : teoretychnyi pidkhd. *Ekonomichni forum*, 2018, 2, 257-266.
6. Turkot T. I. Imidzh osvitnoho zakladu (2011): struktura ta sposoby formuvannya. *Pedahohika vyshchoi shkoly : navch. posib. K. : Kondor*, 628 s.
7. Tkachenko O. O. (2016) Imidzh navchalnoho zakladu : poniattia ta sutnist. *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia*, 1, 95-101.
8. Semak B. B., Basii N. F., Poliakova Yu. V., Kendus O. Z. (2023) Suchasnyi imidzh universytetu : shliakhy udoskonalennia. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. 72, 5-14.
9. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 1.07.2014 r № 1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

## **УДК 65.005.591**

Корецька Н.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>

[n.koretska@lntu.tdu.ua](mailto:n.koretska@lntu.tdu.ua)

Koretska Nataliia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>

[n.koretska@lntu.tdu.ua](mailto:n.koretska@lntu.tdu.ua)

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Стаття присвячена дослідженню теоретичних аспектів процес управління змінами. Розглянуто зміст даного процесу і встановлено, що управління змінами – це процес планування, впровадження і контролю змін у структурі, процесах або стратегії організації з метою досягнення його цілей. Зазначено, що цей процес є систематичним і включає проходження кількох ключових етапів задля забезпечення ефективної трансформації організації. Визначено труднощі, що супроводжують процес управління змінами: опір змінам з боку персоналу; недостатність ресурсів; неузгодженість між стратегіями і культурами організації; невизначеність і недостатня підтримка з боку керівництва; неврахування екологічних аспектів. Описано чотири принципи Дж. Коттера, на яких базується ефективність здійснення трансформації організації, стабільність та успіх змін.

**Ключові слова:** управління змінами, сталий розвиток, етапи управління змінами, принципи управління змінами, опір змінам.

## **CHANGE MANAGEMENT AS AN UNKNOWN COMPONENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

Management of change is crucial for maintaining flexibility and adapting to changes occurring in the economic, technological, and social environments. This is especially important for sustaining competitive advantage. The core idea of change management lies in recognizing the need for change, defining clear goals and strategies, managing risks effectively, and maintaining proper communication with all stakeholders. This process promotes the sustainable development of an organization by improving production efficiency, reducing costs, enhancing product quality, and increasing consumer satisfaction.

The change management process includes several key stages that ensure effective organizational transformation: analyzing the organization's need for change; planning for change; implementing change; and evaluating the effectiveness of change. Tools of

change management (analysis of external and internal factors, assessing the impacts of changes, developing strategies, and planning their implementation) allow organizations to implement changes effectively.

However, this implementation may face several challenges, such as insufficient staff training, lack of leadership support, employee resistance, and others. To overcome these challenges, it is important to create favorable conditions, including developing strategies that account for risks and impacts on employees and the environment.

Therefore, change management should be viewed as an important tool for achieving sustainable organizational development. Organizations that successfully implement changes and have flexible strategies are better able to adapt to market changes and cooperate effectively with other organizations, making them more competitive and stable in the long term, which is the foundation of sustainable development.

**Keywords:** change management, sustainable development, stages of change management, principles of change management, resistance to change.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Управління змінами є важливою складовою процесу забезпечення сталого розвитку організації. В умовах швидких змін в різних сферах діяльності, організації повинні бути адаптовані до нових економічних, технологічних і соціальних умов задля підвищення своєї конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового функціонування. Процес управління змінами дозволяє організаціям швидко реагувати на виклики, ефективно з ними справлятися та впроваджувати інноваційні підходи, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано вирішення проблеми.** Значний внесок у дослідження проблеми управління змінами в організаціях зробили зарубіжні (Л. Грейнер, Є.Гроув, Р.Дафт, Ф.Друкер, Д.Келлі, Д.Коттер, К.Левін, Д.Лінстадт, К.Хюберт, ін.) і вітчизняні (А.Гуменюк, О.Кириченко, І.Мартинюк, А.Міщенко, С.Ніколаєнко, О.Остапчук, Т.Петренко, В.Рульєв, Л.Соколовська, С.Стеців, Г.Тарасюк, Е.Ташликова, ін.) науковці. Всі автори наполягали на необхідності управління змінами в організаціях для підвищення їх конкурентоспроможності, при цьому наголошуючи на необхідності розробки чіткої методології та психологічної готовності персоналу до змін

**Цілі статті:** дослідження змісту процесу управління змінами; опис принципів та ключових етапів цього процесу; визначення труднощів, що супроводжують процес управління змінами.



**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління змінами – це процес планування, впровадження і контролю змін у структурі, процесах або стратегії організації з метою досягнення його цілей. Це може включати як організаційні, так і технологічні зміни, що покликані підвищити ефективність, інноваційність і стійкість організації в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів.

Управління змінами – це комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей і технологій менеджменту» (Буднік і Курилова, 2017). Суть управління змінами полягає в тому, щоб забезпечити максимальну їх ефективність і результативність. Цей процес є систематичним і включає кілька ключових етапів, що забезпечують ефективну трансформацію організації (табл. 1):

1. Аналіз потреби організації в змінах. Цей етап є базовим і передбачає детальний аналіз поточної ситуації в організації, а також оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть вимагати впровадження змін. 2. Планування змін. Цей етап передбачає чітке визначення того, як чином змінювати поточні процеси або структуру організації (організація розроблення стратегії та тактики реалізації змін), як залучити всі зацікавлені сторони до цього процесу. 3. Впровадження змін. Цей етап передбачає практичне здійснення змін відповідно до розробленого плану. 4. Оцінка ефективності змін. Цей етап передбачає оцінку ефективності змін та результату досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1

Покрокова послідовність процесу управління змінами в організації

Етап	Кроки	Характеристика кроку
1. Аналіз потреби організації в змінах	Визначення проблеми або можливості для змін	аналіз результатів діяльності організації, виявлення недоліків у продуктивності, технологіях або процесах, що знижують конкурентоспроможність; реакція на нові можливості чи відповідь на зміни на ринку
	Оцінка зовнішніх факторів	аналіз змін в економічній ситуації країни, регіону, законодавчих ініціативах, екологічних, вимогах поведінці споживачів
	Оцінка внутрішніх факторів	аналіз проблем, пов'язаних з продуктивністю персоналу, неефективністю бізнес-процесів, застарілістю технологій, низьким рівнем інновацій; аналіз стану корпоративної культури та потенціалу персоналу для адаптації до змін
	Збір і аналіз даних	збір і аналіз інформації (звітів, показників ефективності, дослідження ринку, відгуки від працівників та споживачів)

### Продовження таблиці 1

2. Планування змін	Розробка стратегії змін	Визначення, які саме зміни потрібні та яких результатів очікується від їх впровадження змін; як зміни впливатимуть на бізнес-процеси, персонал і зовнішнє середовище організації
	Оцінка ресурсів для впровадження змін	визначення ресурсного забезпечення (фінансових, людських, технологічних) та її оцінка для успішного впровадження змін
	Розробка плану дій	документування деталізації кроків із зазначенням термінів, відповідальних осіб, необхідного обсягу ресурси, етапів виконання і критеріїв успішності
	Визначення ролі ключових учасників	визначення відповідальних за реалізацію змін у межах організації
3. Впровадження змін	Комунікація зі співробітниками	чітке та прозоре пояснення працівникам, чому змінюються процеси, які вигоди це дасть для них і для організації, як саме буде здійснюватися процес впровадження
	Перепідготовка та навчання персоналу	організація навчання працівників для освоєння нових інструментів або методів роботи (проведення тренінгів, семінарів, вебінарів чи наставництва)
	Технічне та організаційне налаштування процесів	технічне оновлення обладнання, програмного забезпечення, коригування робочих процесів та процедур, тестування нових систем і процесів перед їх впровадженням
	Моніторинг процесу впровадження	протягом цього етапу потрібно відстежувати хід реалізації змін, щоб вчасно виявити можливі проблеми і коригувати дії
4. Оцінка ефективності змін	Визначення критеріїв успіху	чітке визначення критеріїв ефективності впроваджених змін (кількісні (збільшення прибутку, зниження витрат) та якісні (задоволеність працівників, покращення корпоративної культури) показники
	Збір та аналіз зворотного зв'язку	проведення опитування працівників, споживачів та інших зацікавлених сторін щодо впливу змін на їхню діяльність і задоволеність
	Аналіз досягнення цілей	порівняння результатів змін з поставленими цілями; визначення причин невдач (при неуспішності) і коригування стратегії
	Коригування стратегії та процесів	внесення коректив в процеси або стратегію, перехід до іншої тактики, перегляд плану або організація додаткових заходів (якщо результати змін не відповідають очікуванням)

*Примітка. Узагальнено автором на основі джерел (Riabtsev, 2023; Немашкало, Хутак, Кучугурний, 2024)*

Кожен з описаних етапів управління змінами є невід'ємною частиною процесу досягнення успіху в організації. Але у контексті сталого розвитку організації, цей процес може

зустрічати певні труднощі, оскільки він поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти:

1. Опір змінам з боку персоналу, причинами чого можуть бути:

– страх перед невідомим – новими методами, технологіями чи змінами у структуруванні робочих процесів; – низька мотивація у зв'язку з нерозумінням, чому зміни необхідні, чи яка пряма вигода від них; – культурний опір щодо зміни існуючої практики.

Дослідження показують, що лише 38% працівників можуть виходити із зони комфорту, а інші 62% відразу відчувають страх і дискомфорт та опираються змінам.

2. Недостатність ресурсів, причинами чого можуть бути:

– обмежене фінансування при значних витратах на зміни (нові технології, оновлення інфраструктури або навчання працівників);  
– нестача кваліфікованих кадрів.

3. Неузгодженість між стратегіями і культурами організації, причинами якої можуть бути:

– недостатня адаптація до культурних змін;  
– конфлікт між короткостроковими і довгостроковими цілями при бажанні досягнути швидких фінансових результатів.

4. Невизначеність і недостатня підтримка з боку керівництва, причинами яких можуть бути:

– брак лідерства, недостатня відповідальність за зміни або неефективна комунікація; – невизначеність щодо стратегічного напрямку.

5. Неврахування екологічних аспектів, причинами чого можуть бути:

– недостатня увага до екологічних впливу змін;  
– складність інтеграції екологічних інновацій, потреба значних інвестицій.

Недивлячись на можливість виникнення численних проблем, правильне управління ними за допомогою відповідних стратегій, підтримки з боку керівництва та комунікації з персоналом дозволяє успішно досягати результатів. Управління змінами є невід'ємною частиною процесу сталого розвитку організації, оскільки вона повинна швидко адаптуватися для збереження стабільності та

розвитку, впроваджувати інноваційні технології, нові методи управління та стратегії, приймати рішення з покращення умов праці, розширення соціальної відповідальності та забезпечення стійких відносин із зацікавленими сторонами; інтегрувати екологічні стандарти і енергоефективні технології у виробничий процес з метою зменшення негативного впливу на довкілля.

На думку Дж. Коттера процес управління змінами в організації має базуватися чотирьох принципах, опис яких подано на рис. 1.

<p><b><i>Виберіть кілька + різноманітні багато</i></b></p> <p>Хто є рушієм змін в організації? Зміни впливають на кожного в організації. Це «різноманітна більшість» – ширша група людей</p>	<p><b><i>Мати + Хотіти</i></b></p> <p>Залучення різноманітних людей.. Той, що наповнений людьми, які хочуть змін, є формулою дії. Працівники беруть участь у виявленні проблем щодо вдосконалення</p>
<p><b><i>Голова + Серце</i></b></p> <p>Приймати рішення: Головою: апелює до логіки, даних і розуму Серцем: апелює до того, що люди відчують і чого вони бажають</p>	<p><b><i>Менеджмент + Лідерство</i></b></p> <p>Навігація змінами вимагає керівництва та лідерства. Потрібні технічні навички за результатами та емоційні навички для передачі бачення, надихання на дії</p>

Рис. 1. Чотири принципи змін Дж. Коттера

*Примітка.* Сформовано автором на основі джерела (Kotter, 2012)

Дотримання принципів управління змінами Дж. Коттера дозволяє організаціям ефективно здійснювати трансформації, забезпечити стабільність та успіх змін, акцентувати увагу на важливості лідерства, чіткій комунікації, залученні персоналу і підтримці змін на всіх етапах впровадження.

**Висновки.** Управління змінами є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку організації. Через адаптацію до змінюваних умов ринку, технологічних інновацій та соціальних вимог організація може забезпечити свою конкурентоспроможність, зберегти стійкість і сприяти досягненню екологічних, соціальних та економічних цілей. Проте для успішного управління змінами необхідно враховувати потенційні виклики та запроваджувати

ефективні стратегії, що будуть підтримувати розвиток організації в умовах швидкоплинного світу.

### **Список бібліографічного опису**

1. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручн. Київ : ВД «Кондор». 2017. 225 с.
2. Riabtsev V. Encouraging enterprise managers to manage change as a necessary element for the sustainable development of an industrial enterprise. *Економіка та суспільство*. Випуск 49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-16>
3. Немашкало К.Р., Хутак А.Ш.А., Кучугурний О.М. Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. №3. С. 89-94. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-17>
4. John P. Kotter. *Leading Change*. Harvard Business Press. 2012. 194 p.

### **References**

1. Budnik M. M., Kurylova N. M. *Upravlinnia zminamy: pidruchn. Kyiv : VD «Kondor»*. 2017. 225 s.
2. Riabtsev V. Encouraging enterprise managers to manage change as a necessary element for the sustainable development of an industrial enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-16>
3. Nemashkalo K.R., Khutak A.Sh.A., Kuchuhurnyi O.M. *Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia zminamy v protsesi rozvytku pidpriemstva. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*. 2024. №3. S. 89-94. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-17>
4. John P. Kotter. *Leading Change*. Harvard Business Press. 2012. 194 p.

## **УДК 330.8**

Зеленко О.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9004-0203>

[zelenkooksana@lutsk-ntu.com.ua](mailto:zelenkooksana@lutsk-ntu.com.ua)

Oksana Zelenko, PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9004-0203>

[zelenkooksana@lutsk-ntu.com.ua](mailto:zelenkooksana@lutsk-ntu.com.ua)

## **РОЛЬ ФРЕЙМІНГУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У статті досліджується вплив ефекту фреймінгу на процес прийняття управлінських рішень. Фреймінг визначається як спосіб подачі інформації, який впливає на сприйняття проблем, оцінку альтернатив і прийняття рішень. Особлива увага приділена негативному впливу неправильно обраного фрейму, що може спричинити когнітивні помилки та систематичні упередження, негативно позначаючись на результативності організації.

Розглянуто основні теоретичні концепції, зокрема теорію перспектив, яка демонструє асиметричне оцінювання вигравів і втрат, та ментальні моделі, які формують спрощені уявлення про реальність. Описано основні фактори, що впливають на силу ефекту фреймінгу, такі як індивідуальні характеристики (ризик-аверсія, досвід, когнітивні здібності), контекст (часові обмеження, соціальний тиск) та складність задачі.

**Ключові слова:** фреймінг, управлінські рішення, теорія перспектив, ментальні моделі, когнітивні упередження, ризик-орієнтованість, стратегічне управління.

## **THE ROLE OF FRAMING IN MANAGEMENT DECISION- MAKING**

The article examines the impact of the framing effect on the process of managerial decision-making. Framing is defined as a way of presenting information that affects the perception of problems, evaluation of alternatives and decision-making. Particular attention is paid to the negative impact of an incorrectly chosen frame, which can cause cognitive errors and systematic biases, negatively affecting the performance of the organization.

The main theoretical concepts are considered, in particular, the theory of perspectives, which demonstrates the asymmetric assessment of gains and losses, and mental models, which form simplified ideas about reality. A practical example is presented to illustrate how stereotypes and mental models distort the evaluation of alternatives, contributing to the wrong choice.

The main factors that influence the strength of the framing effect are described, such as individual characteristics (risk aversion, experience, cognitive abilities), context (time constraints, social pressure), and task complexity. Practical aspects of the framing effect are explored on the example of risk management, investment evaluation, and strategy selection.

The conclusions emphasize the importance of creating an organizational culture that promotes critical thinking, objective analysis of alternatives, and fact-based decision-making. It is noted that further research should focus on studying the cultural peculiarities of framing perception and developing tools to neutralize its negative impact.

**Keywords:** framing, managerial decisions, prospect theory, mental models, cognitive biases, risk orientation, strategic management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Прийняття управлінських рішень – це складний процес, який значною мірою залежить від того, як інформація подається приймачу рішення. Ефект фреймінгу, тобто спосіб подачі інформації (як виграш чи втрата), суттєво впливає на вибір, який роблять менеджери. Фреймінг визначає, як менеджери інтерпретують проблеми, можливості та загрози, формуючи контекст для оцінювання альтернатив. Неправильний вибір фрейму може призводити до упереджених рішень, що негативно позначаються на результатах організації. Незважаючи на численні дослідження в цій галузі, роль фреймінгу в управлінні залишається недостатньо вивченою, особливо в контексті сучасних бізнес-викликів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Сучасні дослідження в галузі поведінкових фінансів та когнітивних наук демонструють, що фреймінг є потужним інструментом впливу на поведінку людей. Дослідження у сфері когнітивної психології та управління показали, що фреймінг може суттєво впливати на вибір керівників. Амос Тверські та Даніел Канеман вперше описали

ефект фреймінгу, довівши, що люди схильні змінювати свої рішення залежно від того, як представлена інформація (Tversky & Kahneman, 1981). У подальших роботах вивчалася роль фреймінгу у стратегічному менеджменті (Hodgkinson & Nealey, 2008) і процесах переговорів (Neale & Bazerman, 1992). Однак досі залишаються актуальними питання адаптації фреймінгу до специфіки управлінських рішень у складних і невизначених умовах.

**Цілі статті.** Визначення впливу фреймінгу на прийняття управлінських рішень, аналіз механізмів його дії та розробка рекомендацій для підвищення якості прийняття управлінських рішень в організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фреймінг, або спосіб подачі інформації, є потужним інструментом, який суттєво впливає на процес прийняття управлінських рішень. Це явище, коли одна й та сама інформація, подана в різних форматах, може призводити до протилежних висновків, давно привертає увагу дослідників у галузі психології, економіки та менеджменту.

Теоретичні основи ефекту фреймінгу базуються на таких концепціях як:

- теорія перспектив;
- проспектна теорія;
- ментальні моделі.

Теорія перспектив, розроблена Канеманом і Тверські, пояснює, що люди оцінюють потенційні виграші та втрати асиметрично, надаючи більшу вагу втратам. Згідно з проведеними дослідженнями науковців, люди часто обирають менш ризикований варіант, коли він подається як шанс уникнути втрати, навіть якщо кінцевий результат той самий.

В свою чергу проспектна теорія розширює цю концепцію, враховуючи суб'єктивну оцінку ймовірностей та ефект відокремлення. Чудовим прикладом для розуміння даної теорії можуть слугувати маркетингові кампанії, які акцентують увагу на тимчасових знижках або обмежених пропозиціях. Проведені дослідження демонструють, що люди більш схильні купувати товар, якщо він представлений як лімітована пропозиція.



Ментальні моделі – це спрощені уявлення про реальність, які люди формують на основі свого досвіду, знань або стереотипів. Вони допомагають швидко інтерпретувати інформацію, але часто призводять до спотвореного сприйняття і систематичних помилок. Уявімо ситуацію: компанія «Есо» відома як виробник екологічних товарів, тоді як компанія «Have to buy» спеціалізується на дешевій масовій продукції. Ви – покупець, який піклується про екологію, ймовірно, оберете продукт компанії «Есо», навіть якщо товар від компанії «Have to buy» має екологічний сертифікат, який підтверджує його відповідність стандартам. Продукт першої компанії, попри свою репутацію, насправді містить складники, які шкодять довкіллю, але ваше рішення зумовлене ментальною моделлю: ви вважаєте, що компанія «Есо» завжди екологічна, і така модель не дозволяє вам об'єктивно оцінити альтернативи. Через стереотипізацію ми ігноруємо реальні характеристики товару, спираючись на загальну репутацію бренду, і у майбутньому, ймовірно, продовжимо обирати компанію «Есо», незважаючи на нові дані, що можуть свідчити про проблеми з якістю. Щоб уникнути таких помилок варто: мислити критично (ретельно аналізувати фактичні дані, не покладаючись лише на попередні враження); робити фокус на показниках (оцінювати товари за об'єктивними критеріями, такими як сертифікація, склад, відгуки). Таким чином, стає зрозуміло, як можна усунути наявні упередження, і використовувати ці знання для більш зважених рішень.

Ментальні моделі є корисними, але лише тоді, коли їх застосування свідомо контролюється. Для організацій і бізнесу важливо враховувати цей феномен під час побудови бренду та роботи з клієнтами.

На основі емпіричних досліджень підтверджено значний вплив фреймінгу на різні аспекти управлінських рішень. До прикладу, у стратегічному плануванні позитивне фреймування стимулює більш амбітні стратегії, тоді як негативне – призводить до більш консервативних. У сфері управління ризиками фреймінг впливає на сприйняття ймовірності та наслідків ризикових подій. А в процесі оцінки інвестиційних проектів фреймінг може

спотворити вибір між проектами з високою прибутковістю, але високим ризиком, та проектами з низькою прибутковістю, але низьким ризиком.

Фактори, що впливають на ефект фреймінгу, різноманітні (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація факторів впливу на фреймінг

Фактор	Елемент	Характеристика
Індивідуальні характеристики	Ризик-аверсія	Люди з високою ризик-аверсією більш чутливі до негативного фреймінгу.
	Когнітивні здібності	Люди з високими когнітивними здібностями менш схильні до впливу фреймінгу.
	Досвід	Досвід прийняття рішень впливає на чутливість до фреймінгу.
Контекст прийняття рішення	Часові обмеження	При прийнятті швидких рішень люди більш схильні до впливу фреймінгу.
	Соціальний тиск	Соціальний тиск може посилювати або послаблювати ефект фреймінгу.
Характер задачі	Складність задачі	Чим складніша задача, тим більший вплив фреймінгу.
	Невизначеність	В умовах високої невизначеності люди більш схильні до евристик і упереджень.

\* (Даніел Канеман, 2024)

Отже, індивідуальні характеристики, такі як ризик-аверсія, когнітивні здібності та досвід, відіграють важливу роль. Контекст прийняття рішення, включаючи часові обмеження та соціальний тиск, також впливає на силу ефекту фреймінгу. Крім того, характер задачі, її складність і ступінь невизначеності, посилюють або послаблюють цей ефект.

Практичні імплікації розуміння фреймінгу для менеджерів є доволі значними. Свідоме використання фреймінгу може бути ефективним інструментом для мотивації співробітників, залучення інвестицій та інших цілей. Проте, важливо пам'ятати про необхідність прозорості інформації та уникання маніпуляцій. Групове обговорення рішень і навчання співробітників основним

принципам прийняття рішень також допомагають мінімізувати негативний вплив фреймінгу.

За даними дослідження Канемана і Тверські, близько 75% людей вибирають менш ризикований варіант, коли він подається як шанс уникнути втрати, а використання негативного фреймінгу може зменшити готовність людей до вакцинації на 10-20%.

В процесі прийняття управлінських рішень фреймінг має найбільший вплив у таких важливих аспектах як: ризик-орієнтованість та оцінка альтернатив, адже може суттєво вплинути на те, як менеджери сприймають ризик та спотворювати оцінку альтернатив.

В управлінні ризиками має значення спосіб подання інформації, а саме, позитивний чи негативний фреймінг. Якщо ризикована операція подається як можливість отримати значний прибуток, менеджери, як правило, більш схильні до її впровадження. Вони зосереджуються на потенційному виграші і менше звертають увагу на можливі збитки. Проте, якщо та сама операція подається як ризик втратити значні кошти, менеджери, навпаки, будуть більш обережними і, швидше за все, відмовляться від неї, адже вони фокусуються на потенційних втратах і прагнуть їх уникнути.

Ключові ефекти фреймінгу на ризик-орієнтованість є:

- аверсія до втрат (люди, як правило, більше бояться втратити те, що вже мають, ніж отримати щось нове. Це означає, що негативний фреймінг буде більш ефективним у відмовлянні від ризикових дій);

- ефект володіння (люди надають більшої цінності тому, що вже належить їм. Це може призвести до того, що менеджери будуть менш схильні до ризику, якщо вважають, що можуть втратити вже наявні ресурси);

- ілюзія контролю (коли менеджери відчують, що мають більший контроль над ситуацією, вони можуть бути більш схильними до ризику, навіть якщо об'єктивно ризик залишається високим).

Роль фреймінгу при оцінці альтернатив може мати спотворюваний ефект, і відбувається це такими способами:

1. Вибір за замовчуванням – коли одна з альтернатив подається як стандартна або за замовчуванням, люди частіше обирають саме її, навіть якщо інші варіанти можуть бути більш вигідними.

2. Ефект контрасту – порівняння альтернатив може змінити їхню сприйняту цінність (якщо дорогий продукт порівнювати з ще більш дорогим, він може здатися більш привабливим).

3. Ефект доступності – інформація, яка легко пригадується, має більший вплив на рішення. Якщо негативні наслідки певної дії подаються більш яскраво і детально, вони будуть сприйматися як більш ймовірні.

Для мінімізації негативного впливу фреймінгу на прийняття управлінських рішень організаціям варто вживати таких заходів (табл. 2).

Таблиця 2

Заходи для мінімізації негативного фреймінгу на процес прийняття управлінських рішень

Дія	Характеристика
Свідоме використання фреймінгу	Менеджери повинні усвідомлювати, що фреймінг є потужним інструментом і може бути використаний як для маніпуляції, так і для прийняття обґрунтованих рішень.
Прозорість інформації	Інформація повинна подаватися максимально об'єктивно і повно. Слід уникати використання емоційно забарвлених слів і виразів.
Аналіз альтернатив	Перед прийняттям рішення необхідно ретельно проаналізувати всі можливі варіанти, використовуючи кількісні та якісні методи.
Групове обговорення	Обговорення рішень в команді дозволяє виявити різні точки зору і уникнути помилок, пов'язаних з суб'єктивною оцінкою інформації.
Навчання	Співробітники повинні бути навчені основним принципам прийняття рішень і вміти розпізнавати маніпулятивні прийоми.

*\*(Neale & Bazerman, 1992)*

Отже, фреймінг є потужним інструментом, який може як допомогти, так і зашкодити процесу прийняття рішень. Для того

щоб мінімізувати негативний вплив фреймінгу, організації повинні створити культуру, яка сприяє об'єктивному аналізу інформації і прийняттю рішень на основі фактів.

**Висновки.** Фреймінг – психологічний феномен, який має значний вплив на процес прийняття управлінських рішень. Розуміння цього ефекту дозволяє менеджерам більш критично оцінювати інформацію, що подається, і ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Організації можуть мінімізувати негативний вплив фреймінгу шляхом розробки чітких процедур прийняття рішень, стимулювання критичного мислення та заохочення різноманітності думок. Для прийняття ефективних управлінських рішень організаціям варто приділяти особливу увагу дослідженням ролі культури та національних особливостей у сприйнятті фреймінгу, а також розробці інструментів для виявлення та нейтралізації ефекту фреймінгу.

### Список бібліографічного опису

1. Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (4481). pp. 453-458. <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.7455683>
2. Hodgkinson, G., Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32 (13). pp. 1500-1516. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.964>
3. Neale, M., & Bazerman, M. (1992). Negotiating rationally: the power and impact of the negotiator's frame. *Academy of Management Perspectives*, 6 (3). pp. 42-51. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1992.427418>
4. Даниєл Канеман (2024). Мислення швидко й повільно. Київ. Наш формат. 480 с.

### References

1. Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211 (4481). (pp. 453–458). <http://www.jstor.org/stable/1685855> [in USA].
2. Hodgkinson, G., Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32 (13). pp. 1500-1516. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.964> [in USA].
3. Neale, M., & Bazerman, M. (1992). Negotiating rationally: the power and impact of the negotiator's frame. *Academy of Management Perspectives*, 6 (3). pp. 42-51. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1992.427418> [in USA].
4. Daniel Kahneman (2024). Thinking fast and slow. *Nash format*. (p. 480). Kyiv. [in Ukrainian].

## **УДК 331.101**

Гордійчук А.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3274-8219>

[allure77@ukr.net](mailto:allure77@ukr.net)

Мельник І.Є., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки, Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-9762-3639>

[ivan\\_melnyk@ukr.net](mailto:ivan_melnyk@ukr.net)

Antonina Gordiichuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3274-8219>

[allure77@ukr.net](mailto:allure77@ukr.net)

Ivan Melnyk, PhD student of Department of Economics,

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0001-9762-3639>

[ivan\\_melnyk@ukr.net](mailto:ivan_melnyk@ukr.net)

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ У РЕГІОНАХ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ**

Мета статті – проведення порівняльного аналізу ключових індикаторів забезпечення гідної праці у регіонах польсько-українського прикордоння. Зроблено висновок, що у прикордонних регіонах спостерігається позитивна тенденція до зростання ключового індикатора гідної праці – середньомісячної заробітної плати в перерахунок на міжнародні долари за паритетом купівельної спроможності. Але у польських прикордонних регіонах заробітна плата у понад як 2 рази вища, хоча відхилення поступово зменшувалося. Спільною проблемою для усіх прикордонних регіонів є порівняно нижчий рівень заробітної плати порівняно з загальнонаціональними рівнями, хоча відставання поступово також зменшується. Серед видів економічної діяльності найбільшу заробітну плату порівняно з середнім по країні рівнем забезпечують сфери Інформація та комунікації, а також Фінансова та страхова діяльність, Державне управління й оборона; обов'язкове соцстрахування. Тобто для регіонів польсько-українського прикордоння важливо проводити політику підвищення рівня заробітної плати,

щоб швидше ліквідувати відставання порівняно з показниками по країні загалом, забезпечуючи гідну працю та її оплату.

**Ключові слова:** гідна праця, польсько-українське прикордоння, заробітна плата, прикордонні регіони, порівняльний аналіз.

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF KEY INDICATORS OF DECENT WORK IN THE REGIONS OF THE POLISH-UKRAINIAN BORDERLAND**

The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of the key indicators of decent work in the regions of the Polish-Ukrainian borderland. The key indicator that characterises the degree of decent work in a particular country or its regions is undoubtedly wages. This issue is especially relevant for the regions of the Polish-Ukrainian borderland, which are not distinguished by high levels of socio-economic development at the level of their respective countries. It is important to ensure the comparability of absolute indicators by converting them into a common unit of measurement - US dollars at purchasing power parity. It is concluded that in the border regions, there is a positive upward trend in the key indicator of decent work - the average monthly wage in terms of international dollars at purchasing power parity. However, in the Polish border regions, wages are more than 2 times higher, although the deviation has been gradually decreasing. A common problem for all border regions is the relatively lower level of wages compared to the national level, although the gap is gradually decreasing. Among the types of economic activity, the highest wages compared to the national average are provided by Information and Communications, as well as Financial and Insurance Activities, Public Administration and Defence, and Compulsory Social Insurance. Thus, it is important for the regions of the Polish-Ukrainian borderland to pursue a policy of raising wages in order to quickly close the gap with the national average, ensuring decent work and its payment.

**Key words:** decent work, Polish-Ukrainian borderland, wages, border regions, comparative analysis.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Питання забезпечення гідної праці залишається дуже важливим для кожної країни в контексті необхідності досягнення Глобальної цілі сталого розвитку ООН - 8 Гідна праця та економічне зростання. Особливо актуальним є це питання для регіонів польсько-українського прикордоння, які не відзначаються високими рівнями соціально-економічного розвитку на рівні своїх країн. Тому важливо детальніше вивчити спільні та відмінні

проблеми цих регіонів для подальшого вироблення єдиної політики підвищення стандартів життя населення.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Наукові дослідження стосовно вивчення проблем гідної праці на національному та регіональному рівнях вивчали багато вчених: (Гордійчук та Шубала, 2024), (Кузнецова, 2023), (Панькова та Касперович, 2021), (Шубалий, 2022), (Шубалий & Єфімов, 2024) ) та ін. Крім того, Міжнародна організація праці ще у 2021 році сформувала для України окремий документ «Програма гідної праці 2020–2024 Україна» (МОП, 2021). Все це підтверджує важливість дослідження проблем забезпечення гідної праці, зокрема в умовах війни. Разом з тим виникає потреба детальнішого дослідження відмінностей у рівнях забезпечення гідної праці у регіонах польсько-українського прикордоння.

**Цілі статті.** Мета статті – проведення порівняльного аналізу ключових індикаторів забезпечення гідної праці у регіонах польсько-українського прикордоння.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Дослідження проблем забезпечення гідної праці потрібно проводити на основі аналізу ключових показників. Базовим показником, який характеризує ступінь забезпечення гідної праці у певній країні чи її регіонах безперечно є заробітна плата, яка відображає ступінь винагороди працівників за виконану роботу відповідно до визначених функціональних обов'язків і поставлених завдань.

В контексті проведення порівняння індикаторів гідної праці у регіонах польсько-українського прикордоння важливо забезпечити порівнюваність абсолютних показників через переведення їх у спільну одиницю виміру – долари США за паритетом купівельної спроможності. Також доцільно аналізувати відносні показники порівняння заробітної плати окремих регіонів чи видів економічної діяльності із загальнонаціональним рівнем.



Отже, на першому етапі порівняємо зміну середньомісячної заробітної плати у ключових регіонах польсько-українського прикордоння – з Волинська та Львівська області з українського боку та Люблінське і Підкарпатське воєводства у польського боку (рис. 1).

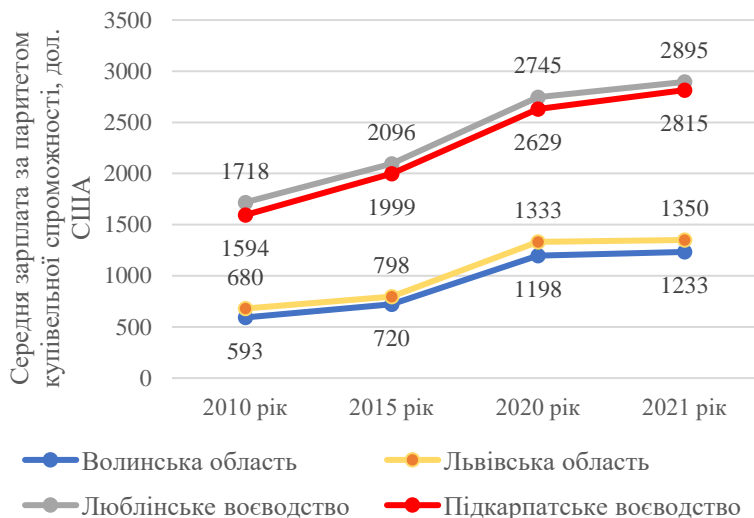


Рис. 1. Порівняння зміни середньомісячної заробітної плати за паритетом купівельної спроможності у регіонах польсько-українського прикордоння за 2010-2021 рр., дол. США (побудовано авторами за даними (Держстат України, 2024), (BDL, 2024))

Як бачимо, загалом спостерігається позитивна динаміка зростання цього показника як у польських, так і в українських прикордонних регіонах. Але у польських регіонах середня заробітна плата є значно вищою, ніж в українських. Найбільше значення показника протягом усього аналізованого періоду забезпечило Люблінське воєводство, який збільшився з 1718 дол. США у 2010 році до 2895 дол. США у 2021 році, або у 1,7 рази. Найменше значення показника мала українська Волинська

область, хоча він також збільшився – з 593 дол США до 1233 дол. США, або у 2,1 рази. Але співвідношення між цими показниками в польських та українських регіонах мало тенденцію до скорочення – з 2,9 разів у 2010 році до 2,3 разів у 2021 році на користь польських регіонів.

Надалі проведемо порівняння середньомісячної заробітної плати у регіонах польсько-українського прикордоння із загальними показниками по цих країнах загалом (рис. 2).

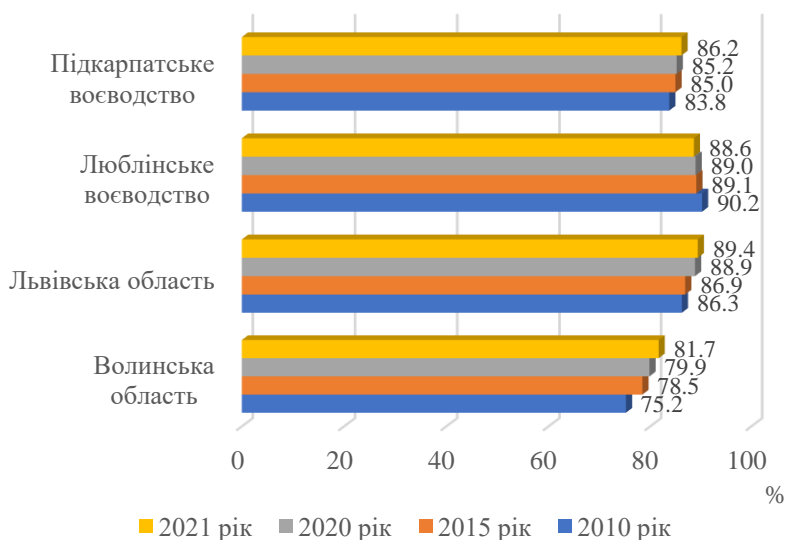


Рис. 2. Порівняння середньомісячної заробітної плати у регіонах польсько-українського прикордоння із показниками по країнах загалом за 2010-2021 рр., % (побудовано авторами за даними (Держстат України, 2024), (BDL, 2024))

Як видно з рисунку, як у польських, так і в українських прикордонних регіонах середньомісячна заробітна плата протягом 2010-2021 рр. залишалася нижчою, ніж по країнах загалом, хоча поступово це відхилення скорочувалося. Найменшу заробітну плату порівняно з національним рівнем

серед усіх регіонів мала Волинська область, де вона коливалася на рівні 75,2-81,7%. Тоді як найбільш наближеною до національного рівня була заробітна плата у Львівській області – змінювалася у межах 86,3-89,4%. Також високий рівень наближеності (86-90%) демонстрували польські прикордонні регіони.

Також важливо вивчити відхилення заробітної плати у регіонах польсько-українського прикордоння за видами економічної діяльності від середнього значення по відповідній країні (табл. 1).

Таблиця 1.

Відхилення середньомісячної заробітної плати працівників від середнього значення у регіонах польсько-українського прикордоння за видами економічної діяльності у 2021 році, %

Вид діяльності	Львівська область	Волинська область	Підкарпатське воєводство	Люблінське воєводство
Сільське, лісове та рибне господарство	12	9,5	36,6	15,1
Промисловість	5,2	13,2	-1,9	1,1
Будівництво	-10,4	-3	-18,6	-12,9
Торгівля; ремонт автотранспортних засобів	-17,1	-22,7	-17	-22,4
Транспорт і зв'язок	1,1	-17,7	-23,7	-24,3
Інформація та телекомунікації	50,4	-11	82,1	55,4
Фінансова та страхова діяльність	64,7	47,6	17,9	13,7
Операції з нерухомим майном	30,4	-31,4	-4,7	-8
Професійна, наукова та технічна діяльність	14,1	-16,2	-1,4	-4,5
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	51,7	36,4	24,5	20
Освіта	-4,8	-3,2	6,1	5
Охорона здоров'я і соціальна допомога	-13,3	-4,5	20,5	17,7

Примітка: побудовано авторами за даними (Держстат України, 2024), (BDL, 2024).

Як видно з таблиці є багато спільних рис щодо формування відхилень показників заробітної плати за видами економічної діяльності в усіх прикордонних регіонах. Зокрема, заробітна плата у сільському, лісовому та рибному господарстві як правило є вищою на понад 10%, ніж в середньому по країнах. Значно перевищують рівні середньої заробітної плати по країні й у сферах Фінансова та страхова діяльність (на 47-64% в українських регіонах), Державне управління та оборона (на 36-51% в українських регіонах). Тоді як меншою за рівень по країнах є заробітна плата у будівництві (на 3-18%), а також торгівлі, ремонті транспортних засобів (на 17-22%), транспорту та зв'язку (на 17-24%).

Натомість в українських регіонах заробітна плата у сферах охорони здоров'я та освіти є нижчою, ніж в Україні загалом, тоді як у польських регіонах навпаки. Натомість в українських регіонах значно вища заробітна плата у сфері промисловості, ніж у польських.

**Висновки.** Отже, у прикордонних регіонах спостерігається позитивна тенденція до зростання ключового індикатора гідної праці – середньомісячної заробітної плати в перерахунок на міжнародні долари за паритетом купівельної спроможності. Але у польських прикордонних регіонах заробітна плата у понад як 2 рази вища, хоча відхилення поступово зменшувалося. Спільною проблемою для усіх прикордонних регіонів є порівняно нижчий рівень заробітної плати порівняно з загальнонаціональними рівнями, хоча відставання поступово також зменшується. Серед видів економічної діяльності найбільшу заробітну плату порівняно з середнім по країні рівнем забезпечують сфери Інформація та комунікації, а також Фінансова та страхова діяльність, Державне управління й оборона; обов'язкове соцстрахування. Тобто для регіонів польсько-українського прикордоння важливо проводити політику підвищення рівня заробітної плати, щоб швидше ліквідувати відставання порівняно з показниками по країні загалом, забезпечуючи гідну працю та її оплату.

### Список бібліографічного опису

1. BDL (2024). Bank Danych Lokalnych: Central Statistical Office of Poland <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat>
2. Гордійчук А., Шубала І. (2024). Формування та розвиток людського капіталу в регіоні польсько-українського прикордоння. *Економіка та суспільство*. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-5>
3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Кузнецова К.І. (2023). Забезпечення гідної праці в умовах режиму воєнного стану. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди "Право", 38, 167-174. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2023.38.22>
5. Панькова О.В., Касперович О.Ю. (2021). Цільові пріоритети регуляторної політики України щодо формування умов гідної праці у платформній економіці. *Економіка промисловості*, 4 (96), 21–40. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.04.021>
6. Шубалий О. (2022). Порівняльна оцінка забезпечення гідної праці та економічного зростання в прикордонних регіонах Польщі та України. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 2. С. 22–32. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-4>
7. Шубалий, О., & Єфімов, А. (2024). Оцінка гідної праці та економічного зростання у прикордонних територіях України та Польщі. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-115>
8. МОП (2021). Програма гідної праці 2020–2024 Україна. 3 Лютий 2021. URL: <https://www.ilo.org/resource/decent-work-country-programme-ukraine-2020-2024-0> (дата звернення: 12.11.2024).

### References

1. BDL (2024). Bank Danych Lokalnych: Central Statistical Office of Poland <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat>
2. Hordiychuk A., & Shubala I. (2024). Formation and Development of Human Capital in the Polish-Ukrainian Border Region. *Economics and Society*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-5>
3. State Statistics Service of Ukraine, 2024: official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Kuznetsova K.I. (2023). Ensuring decent work under martial law. *Collection of scientific works of the KhNPU named after G. S. Skovoroda "Law"*, 38, 167-174. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2023.38.22>
5. Pankova, O.V., & Kasperovych, O.Yu. (2021). Target priorities of Ukraine's regulatory policy on the formation of decent work in a platform economy. *Industrial Economics*, 4(96), 21-40.
6. Shubalyi, O. (2022). Comparative assessment of decent work and economic growth in the border regions of Poland and Ukraine. *Economic Forum*, 12(2), 22-32. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-4>
7. Shubalyi, O., & Yefimov, A. (2024). Assessment of decent work and economic growth in the border areas of Ukraine and Poland. *Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-115>
8. ILO (2021). Decent Work Country Programme Ukraine 2020-2024. 3 February 2021. Retrieved from <https://www.ilo.org/resource/decent-work-country-programme-ukraine-2020-2024-0>

### **УДК 331.101.3**

Тендюк А.О., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

[allatendyuk@gmail.com](mailto:allatendyuk@gmail.com)

Alla Tendyuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

[allatendyuk@gmail.com](mailto:allatendyuk@gmail.com)

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Стаття присвячена розгляду сучасних інструментів, підходів та моделей мотивації персоналу. Досліджено сучасні проблеми мотивації персоналу підприємства у контексті збалансування потреб та інтересів персоналу та власників. Основний акцент при цьому зроблено на інтерсуб'єктності управління. Досліджено сучасні моделі управління персоналом, зокрема заснові на сучасних підходах до нейромотивації. Визначено, що основними трендами у мотивації персоналу організації в сучасних умовах є: зростання орієнтованості на результат, спрямованість на постійне удосконалення як в професійному та особистісному аспектах, орієнтованість на позитивне підкріплення для зміни небажаної поведінки, індивідуалізація підходу до мотивації кожного працівника, скорочення часового періоду між досягнутими результатами та отриманою винагородою.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, стимулювання персоналу, методи та моделі мотивації персоналу, збалансування інтересів

## **MODERN TOOLS AND MODELS OF STAFF MOTIVATION**

The article is devoted to consideration of modern tools, approaches and models of staff motivation. The article studies modern problems of motivation of enterprise personnel in the context of balancing the needs and interests of personnel and owners. The main emphasis is placed on the intersubjectivity of management. The article examines the model of specific and individual remuneration, which indicates the importance of an individual approach to each employee, the model of motivation based on expectations of the best and rewarding the desired behaviour of employees, the model of solving employee problems, which emphasises the importance of manager's involvement in employee problems, the model of strengths and weaknesses

of employees, which is aimed at identifying the strengths and weaknesses of employees and strengthening them through effective interaction. The modern models of personnel management, in particular those based on modern approaches to neuromotivation, are studied. It is determined that the main trends in motivating the staff of an organisation in modern conditions are: an increase in result orientation, focus on continuous improvement in both professional and personal aspects, focus on positive reinforcement to change undesirable behaviour, individualisation of the approach to motivating each employee, reduction of the time period between the results achieved and the reward received.

**Keywords:** staff motivation, staff incentives, methods and models of staff motivation, balancing of interest

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні системи мотивації персоналу потребують удосконалення з огляду на необхідність відповідності новим цінностям та збереженню мотиваційного ефекту. Реалії сьогодення демонструють необхідність зміни підходів, що обумовлено новими викликами, як у політичній, економічній, соціальній сферах, так і щодо діджиталізаційного та біхейвіристичного аспектів управління мотивацією працівників.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми**

Існує значний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних вчених щодо вирішення питань управління мотивації та стимулювання працівників. Серед найбільш вагомих сучасних зарубіжних досліджень слід зазначити роботи: : К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Дж. Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Э. Мэйо, У. Оучи, Л. Портера, Серед вітчизняних дослідників, проблематика мотивації персоналу розкрита у роботах: А Колота,

Поряд із цим, існуючі дослідження не повною мірою розкривають практичні можливості та напрямки удосконалення систем та моделей мотивації та стимулювання персоналу у сучасних реаліях. Це потребує подальших досліджень щодо виявлення найбільш актуальних трендів, які дадуть змогу удосконалити існуючі моделі з врахуванням сучасних вимог.

**Цілі статті, Вивчення сучасних методів, технологій та**

підходів мотивації та стимулювання персоналу організації.

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

Основи сучасних підходів у мотивації персоналу організації складають базові змістовні та процесні теорії мотивації. Серед першої групи, що виходить зі змісту потреб людини, базовими теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу (Maslow, 1952), потреб К.Альдерфера (Alderfer, 1972), теорія набутих потреб Д. Макклеланда (McClelland, 1985), теорія двох факторів Ф. Герцберга (Herzberg, 2003). Серед процесних теорій мотивації найбільш відомими є: теорія очікувань В. Врума (Vroom, 1964), теорія справедливості Дж. С. Адамса (Adams, 1963), теорія постановки цілей Е. Локкі та Г. Летхема (Locke, 1990).

Сучасні проблеми удосконалення інструментів мотивації персоналу лежать у площині багатогранності внутрішніх та зовнішніх чинників, в основі яких лежить суперечність та не співпадіння потреб персоналу та власників (менеджменту) організації, які потребують збалансування їх потреб та інтересів, умовах наростаючих ризиків, викликів та розбіжностей.

Загалом сучасні тренди в управлінні мотивацією персоналу пов'язані з інтерсуб'єктивною управлінням, яка передусім вказує на необхідність взаємодії між різними суб'єктами управлінських процесів (особами, групами) з метою досягнення спільних цілей, підкреслює важливість комунікації, взаєморозуміння та співпраці між людьми що є учасниками процесу управління, повинна сприяти збалансуванню взаємодії між суб'єктами, які мають різні інтереси, знання, досвід і бачення ситуації.

У цьому контексті важливою є здатність суб'єктів управління враховувати позиції і думки один одного, а також знаходити компроміси та спільні рішення для досягнення ефективних результатів. Інтерсуб'єктність акцентує увагу на необхідності розуміння і врахування соціальних, культурних, економічних та психологічних аспектів у процесі управління.

Сучасними аспектами в сфері мотивації персоналу є:

– Спрямованість не лише на професійний розвиток, а й на обистісний, тобто розвиток не лише на основі твердих навичок



(hard skills) а й гнучких (soft skills).

–Зростання вмотивованості передусім ключових співробітників, талановитих, креативних, які здатні генерувати інноваційні ідеї, та перетворювати їх у сучасні продукти та послуги.

–Зростання орієнтованості на результативність роботи, а не кількість відпрацьованих годин.

Серед найбільш сучасних підходів до мотивації персоналу варто увагу на наступні дослідження:

1) Модель мотивації, засновані на очікуванні кращого та винагороди бажаної поведінки Дж. Маніона (Manion, 2005). Перший акцент даного підходу базується на очікуванні кращого та передбачає, що менеджер приймає установку про те, що працівники виправдовують очікування від них. Відповідно такий підхід базується на самомотивації та самостимулюванні працівників та потребує від менеджерів постановки перед працівниками чітких та досяжних цілей, тобто формулювання власних очікувань. Якщо працівники чітко розумітимуть цілі та очікування, вони будуть прагнути їх досягати, щоб виправдати ці очікування. Друга складова запропонованого підходу передбачає усвідомлення менеджером, того що на підприємстві винагороджується лише справді бажана поведінка працівників. Такий підхід передбачає використання широкого спектру винагород для досягнення бажаних результатів праці.

2) Модель конкретизованої та індивідуальної винагороди Т. Атчісона (Atchison, 2003). Модель конкретизованої винагороди передбачає, що винагороду за видатні результати працівників слід здійснювати таким чином, щоб підвищити продуктивність, мотивувати і стимулювати їх до подальших досягнень. Винагороду слід підбирати відповідним чином досконалим заслугам. Тоді як індивідуальну винагороду слід обирати кожному окремому працівнику. Таким чином підкреслюється важливість та індивідуальність кожного працівника, виділивши його на тлі інших, можливість оцінки його індивідуального внеску та підкреслення його сильних сторін

у роботі.

3) Модель розв'язання проблем працівників Н. Ніколсона, що передбачає встановлення тісних і довірчих відносин між менеджером і працівником. Цей підхід орієнтується на встановлення взаємовідносин максимальної довіри та орієнтує на підбір високоефективного індивідуального підходу до мотивації та стимулювання праці кожного працівника. Це потребує від менеджера заглиблення в його проблеми та пропозиції способів їх розв'язання через досягнення та заслуги перед підприємством. (Nicholson, 2003).

4) Модель сильних і слабких сторін працівників М. Бакінгема, яка базується на припущенні, що працівники є компетентними для виконання своїх професійних обов'язків, мають власні сильні та слабкі сторони. Сутність даного підходу полягає у побудові системи мотивації на основі виявлення сильних сторін і визначенні способів заміщення слабких сторін іншими працівниками та активізації максимально ефективного використання сильних сторін кожного працівника (Buckingham, 2005).

5) Модель Д. Рокка SCARF (Rock, 2009) є однією з сучасних моделей мотивації, яка заснована на нейромотивації. Вона базується на припущенні про те, що люди у своїй діяльності прагнуть мінімізувати загрози та максимізувати вигоди. При цьому, базуючись на сучасних дослідженнях у сфері нейробіології мозку та психології підтверджено, що на фізичний та психологічний вплив реагують ті самі ділянки мозку. Відтак, людина однаково гостро реагує на обидва типи впливу. При цьому, негативний досвід сприймається з набагато більшою інтенсивністю, ніж позитивний. Сутність цієї моделі базується на мінімізації негативних та максимізації позитивних факторів впливу за наступними напрямками: статус, впевненість в майбутньому, автономія, приналежність, справедливість.

**Висновки.** Аналіз та узагальнення сучасних моделей мотивації персоналу дає змогу визначити наступні основні тренди до формування систем мотивації персоналу в організаціях: зростання орієнтованості на результат,

спрямованість на постійне удосконалення як в професійному та особистісному аспектах, орієнтованість на позитивне підкріплення для зміни небажаної поведінки, індивідуалізація підходу до мотивації кожного працівника, скорочення часового періоду між досягнутими результатами та отриманою винагородою.

### **References**

1. Maslow A. H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
2. Alderfer C. P. Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York: Free Press, 1972. 198 p.
3. McClelland D.C. Human motivation. Glenview. IL: Scott, Foresman, 1985.
4. Herzberg F. I. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. 2003. No 81. pp. 87-96.
5. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
6. Adams J. S. Towards an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. No 67(5). pp. 422-436.
7. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
8. Manion J. From Management to Leadership: practical strategies for health care leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
9. Atchison T. A. Exposing the myths of employee satisfaction // Healthcare Executive. 2003. No. 17 (3). pp. 20.
10. Nicholson N. How to motivate your problem people // Harvard Business Review. 2003. No. 81 (1). pp. 57-64.
11. Buckingham M. What great managers do // Harvard Business Review. 2005. No 83(3). pp. 70-79.
12. Rock D. Managing with the Brain in Mind, 2009. URL: <https://www.strategy-business.com/article/09306>. (дата звернення 05.11.2024).
13. David Rock, Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long (HarperBusiness, 2009): Neuroscience explanations for workplace challenges and dilemmas, and strategies for managing them.

**JEL Classification: L81, G20 ,O33, D83, E42, F63, Q55**

Капітанюк Е.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-3853-7714>

[eduard.kapitanyuk@gmail.com](mailto:eduard.kapitanyuk@gmail.com)

Kapitaniuk Eduard, education seeker

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0001-3853-7714>

[eduard.kapitanyuk@gmail.com](mailto:eduard.kapitanyuk@gmail.com)

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У ФІНАНСОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ  
УКРАЇНИ**

Електронна комерція є невід’ємною складовою сучасних економічних систем і стала можливою завдяки Інтернету, який створив фундамент для її розвитку. Як глобальний інструмент обміну інформацією та ресурсами, Інтернет відкрив нові горизонти для бізнесу та споживачів, сприяв появі інноваційних платформ і трансформації традиційних бізнес-моделей. В Україні зростання електронної комерції безпосередньо залежить від рівня доступу до Інтернету, який залишається нижчим, ніж у розвинених країнах Західної Європи, але демонструє позитивну динаміку. Розширення Інтернет-покриття в Україні супроводжується домінуванням мобільного трафіку, впровадженням різноманітних цифрових платіжних систем та активним зростанням кількості онлайн-майданчиків. Ці фактори істотно змінюють поведінку споживачів і впливають на стратегічні рішення бізнесу. Водночас пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію, змусивши компанії адаптуватися до нових умов шляхом інтеграції онлайн-каналів для забезпечення безперервності діяльності. Дослідження електронної комерції в Україні є актуальним, оскільки цей сектор виконує важливу роль у модернізації економіки та інтеграції країни в глобальні економічні процеси. У цій статті проаналізуємо взаємозв’язок між розвитком Інтернету та електронної комерції, визначимо ключові чинники, що впливають на цей процес, і дослідимо унікальні виклики та можливості, які виникають у контексті соціально-економічних умов України.

**Ключові слова:** електронна комерція, фінансова екосистема, цифрова економіка, інтернет-технології, регуляторне середовище, інфраструктура, цифрова трансформація.

**THEORETICAL FOUNDATIONS AND METHODOLOGICAL  
SUPPORT OF E-COMMERCE IN UKRAINE’S FINANCIAL  
ECOSYSTEM**

E-commerce is an integral component of modern economic systems and has been made possible through the Internet, which provides the foundation for its development. As a global tool for exchanging information and resources, the Internet has opened new horizons for businesses and consumers, fostering the emergence of innovative platforms and transforming traditional business models. In Ukraine, the growth of e-commerce is directly influenced by the level of Internet access, which remains lower than that of developed Western European countries but is showing promising progress. The expansion of Internet coverage in Ukraine is accompanied by the dominance of mobile traffic, the implementation of various digital payment systems, and the rapid increase in the number of online platforms. These factors significantly alter consumer behavior and shape the strategic decisions of businesses. Additionally, the COVID-19 pandemic has accelerated digital transformation, compelling companies to adapt to new conditions by integrating online channels to ensure business continuity. This shift not only changed the way businesses operate but also highlighted the importance of digital tools in maintaining competitiveness in challenging circumstances. E-commerce in Ukraine is a dynamic and evolving sector that plays a crucial role in the modernization of the economy and the country's integration into global economic processes. The unique socio-economic conditions in Ukraine present both challenges and opportunities that require careful consideration. For instance, while the rise of digital payments and online marketplaces boosts consumer convenience and market reach, issues such as regional disparities in Internet access and cybersecurity risks pose significant hurdles. Nevertheless, Ukraine's e-commerce sector is increasingly driven by innovation, with startups and established businesses alike investing in technology to improve customer experience, streamline operations, and expand their market presence. In this article, we examine the interconnection between Internet development and e-commerce growth in Ukraine, identifying key factors influencing this process. We also explore the unique challenges and opportunities that arise in the context of Ukraine's socio-economic environment. Key drivers include increasing mobile Internet penetration, the adoption of digital financial services, and government initiatives aimed at supporting digital transformation. However, obstacles such as inadequate infrastructure in rural areas, limited digital literacy among certain population groups, and economic instability highlight the complexity of the e-commerce landscape in Ukraine. Understanding the development of e-commerce in Ukraine is vital, as this sector not only contributes to economic modernization but also enhances the country's ability to compete on the global stage. By addressing the existing barriers and leveraging emerging trends, Ukraine can further unlock the potential of e-commerce, driving innovation, job creation, and overall economic growth. Through a detailed analysis of these dynamics, this article aims to shed light on the ongoing transformation of Ukraine's e-commerce sector and its broader implications for the country's future.

**Keywords:** e-commerce, financial ecosystem, digital economy, Internet technologies, regulatory environment, infrastructure, digital transformation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Розвиток електронної комерції є ключовим аспектом сучасної цифрової економіки, який трансформує підходи до здійснення торгових операцій, взаємодії між бізнесом і споживачами, а також впливає на стратегії розвитку компаній у глобальному масштабі. Однак в Україні електронна комерція стикається з низкою викликів, таких як нерівномірність покриття Інтернетом, недостатня цифрова грамотність населення, обмеження у регіональній інфраструктурі та загальні економічні труднощі.

Ці проблеми вимагають всебічного дослідження для розробки стратегічних рішень, які б сприяли підвищенню ефективності електронної комерції в Україні та її інтеграції в глобальні ринки. Важливим науковим завданням є визначення взаємозв'язку між рівнем розвитку Інтернет-технологій, цифрових платіжних систем та споживчої поведінки, а також виявлення впливу регуляторного середовища на розвиток цього сектору. Практичне значення має адаптація міжнародного досвіду до локальних умов, що дозволить покращити якість послуг, доступність онлайн-платформ та довіру споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Українські науковці зробили вагомий внесок у розуміння електронної комерції, зокрема у визначенні її структури та ролі в цифровій економіці.

Вважаємо, що ці погляди узгоджуються з глобальними інтерпретаціями, але водночас підкреслюють локальні особливості ринку, такі як нижчий рівень поширення технологій та унікальні споживчі поведінкові моделі. Порівняльні визначення демонструють поєднання технологічних інновацій та економічних практик, які визначають еволюцію електронної комерції у світі та регіоні.

**Цілі статті** полягають у дослідженні наукових підходів до визначення дефініції "електронна комерція" у науковому середовищі. До того ж, дослідження спрямоване на виявлення багатоманітних точок зору, ідентифікації фундаментальних складових та інтерпритації, на основі проведеного аналізу, стандартизованого визначення терміну.

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

Електронна комерція – ключова інновація глобальної цифрової економіки, з'явилася разом із розвитком Всесвітньої павутини у середині 1990-х років. Її еволюція спричинила трансформаційні зміни в економічних взаємодіях, об'єднавши виробників, постачальників та споживачів у єдині цифрові ринки. Це об'єднання забезпечує ефективність торговельних операцій та сприяє безпрецедентній економічній взаємопов'язаності.

Зазначимо, що регуляторне середовище для електронної комерції в Україні є надійним, але продовжує розвиватися. Так основний закон «Про електронну комерцію» (2015) забезпечує ефективну основу для здійснення онлайн-транзакцій, регулюючи питання захисту прав споживачів і безпеки транзакцій. Додаткове законодавство, включаючи закон «Про захист прав споживачів» (1991) та закон «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003), посилює цю базу, забезпечуючи права споживачів і сприяючи цифровим обмінам.

ЗУ «Про електронні довірчі послуги» (2017) підкреслює важливість довіри в електронній комерції, надаючи безпечні механізми верифікації, необхідні для формування впевненості споживачів і бізнесу у цифрових транзакціях. Вважаємо, що сукупність цих законів демонструє стратегічне прагнення України до узгодження з глобальними стандартами електронної комерції, враховуючи локальні виклики.

Було встановлено, що зростання електронної комерції в Україні тісно пов'язане зі збільшенням покриття Інтернету, яке, все ще поступається показникам Західної Європи. Домінування мобільного трафіку, різноманітність платіжних систем і розширення онлайн-майданчиків формують поведінку споживачів і бізнес-стратегії. Крім того, пандемія COVID-19 стала каталізатором, що прискорив цифрову трансформацію, оскільки бізнеси переходили на онлайн-платформи для підтримання діяльності під час карантину. Оскільки електронна комерція є об'єктом досліджень як українських, так і закордонних науковців, вона має різноманітні підходи до її визначення. Залежно від наукових підходів, електронна комерція трактується як комплексна система електронного обміну товарами.

Таблиця 1.

*Наукові підходи до інтерпретації терміну «електронна комерція»*

Автор	Праця	Трактування поняття
R. Wigand (1997)	Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context	Електронна комерція – це бізнес через інтернет, що базується на технологіях та інтерактивності, включаючи продажі, рекламу та управління ланцюгами поставок.
Harutyun Grigoryan (2023)	Electronic Business, Electronic Commerce: Concepts and Main Characteristics	Електронна торгівля – це бізнес, що здійснюється через Інтернет для купівлі та продажу товарів, який використовує інформаційні технології.
Vladimir Zwass (1996)	Electronic Commerce: Structures and Issues	Електронна комерція – це обмін інформацією та проведення транзакцій за допомогою телекомунікаційних мереж, що розвивається завдяки Інтернету та онлайн-ринкам.
Ting Zhang (2016)	Application of Electronic Commerce in International Trade	Електронна комерція охоплює обробку даних, оплату, транспортування, продажі через Інтернет і впливає на міжнародну торгівлю.
Hua Zheng (2016)	Application and Development of Electronic Commerce in International Trade in Our Country	Електронна комерція – це бізнес, що виконується за допомогою електронних засобів, таких як Інтернет, для здійснення торгівлі.
Zulkarnain Kedah (2023)	Use of E-Commerce in The World of Business	Електронна комерція охоплює обмін товарами, послугами та інформацією через комп'ютерні мережі.
C. Mann et al. (2000)	Global Electronic Commerce: A Policy Primer	Електронна комерція змінює спосіб, яким бізнеси та споживачі створюють, продають та купують товари в глобальному масштабі.



Yaser Ahangari Nanehkaran (2013)	An Introduction To Electronic Commerce	Електронна комерція охоплює управління бізнес-транзакціями та інформацією за допомогою телекомунікаційних мереж.
A. Kwiliński et al. (2019)	E-Commerce: Concept and Legal Regulation in Modern Economic Conditions	Електронна комерція – це діяльність, що здійснюється через інформаційно-телекомунікаційні системи, з акцентом на правове регулювання.
C. Holsapple, M. Singh (2000)	Electronic Commerce: From a Definitional Taxonomy Toward a Knowledge-Management View	Електронна комерція визначається через п’ять підходів: торгівлю, обмін інформацією, активність, ефекти та ланцюг створення вартості.
V. Kozlov, T. Tomashevskа (2017)	Analysis of the Performance of Electronic Commerce in Ukraine	Електронна комерція – це торгівля через Інтернет, що дозволяє знижувати витрати, розширювати ринки та підвищувати конкурентоспроможність підприємств.
V. Babenko, O. Syniavska (2018)	Analysis of the Current State of Development of Electronic Commerce Market in Ukraine	Електронна комерція в Україні концентрується у великих містах через недостатність якісного інтернет-зв’язку у сільській місцевості.
T. Zatonatska (2018)	Models for Analysis of Impact of the E-commerce on Indicators of Economic Development	Електронна комерція позитивно впливає на економічний розвиток, зокрема зменшує рівень безробіття та збільшує ВВП України.
Lubov Lipych, Anna Mokhniuk (2020)	E-Business in Ukraine: Peculiarities, Tendencies, Prospects	Електронна комерція має високий потенціал зростання в Україні завдяки покращенню телекомунікаційної інфраструктури та інтеграції з європейськими стандартами.

Проаналізувавши різноманітні підходи до визначення електронної комерції можемо спостерігати наявність як спільних, так і відмінних аспектів у трактуванні цього поняття українськими та зарубіжними науковцями. Спільною рисою є визнання важливості Інтернету та цифрових технологій як основного інструменту для здійснення комерційних транзакцій і обміну інформацією. Водночас, українські дослідники частіше акцентують на локалізованих аспектах електронної комерції, таких як адаптація бізнес-моделей до специфіки національної економіки та розвиток електронної комерції як драйверу трансформації традиційних бізнес-процесів.

Відмінності в підходах можуть бути зумовлені економічними та технологічними факторами. Україна, як країна, що активно розвивається, стикається з викликами, пов'язаними з цифровою трансформацією, що й визначає більш практичний, адаптивний підхід. Натомість зарубіжні науковці часто розглядають електронну комерцію у глобальному контексті, підкреслюючи її роль у міжнародних ринкових процесах та стратегічному розвитку компаній.

Електронна комерція є не лише інструментом для здійснення комерційних операцій, але й стратегічною платформою для інтеграції національної економіки у світову цифрову економіку. У цьому контексті важливість адаптації міжнародних підходів до локальних умов стає критичною для забезпечення ефективного функціонування фінансової екосистеми України.

Використаємо змішаний методичний підхід, поєднуючи статистичне представлення з кластерним аналізом, щоб дослідити регіональну динаміку розвитку електронної комерції в Україні. Джерелами даних стали емпіричні результати сучасних досліджень щодо соціально-економічних і технологічних тенденцій, які формують цифровий ринок України. Ключові індикатори, такі як рівень поширення Інтернету, обсяги транзакцій та поширеність мобільної комерції, відіграють центральну роль у цьому аналізі.

Методологічна основа базується на описовій статистиці для табличного представлення тенденцій та ієрархічному кластерному аналізі для сегментації регіонів за ключовими показниками електронної комерції. Ці методи спільно забезпечують емпіричну базу для виявлення диспропорцій та можливостей у ландшафті електронної комерції України.

Основні характеристики, що впливають на розвиток електронної комерції у Світі подані у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні характеристики, що впливають на розвиток електронної комерції у Світі

Показник	Значення	Джерело
Проникнення Інтернету (2021)	63% населення	(Jun Liu, R. Kauffman)
Частка мобільного трафіку (2021)	~55% від загального трафіку	(Jun Liu, R. Kauffman)
Темп зростання електронної комерції (2021)	25% річного приросту	(Ніколайчук О.А)

Наведені дані демонструють зростаючу цифрову активність у Світі, а також і в Україні і також вказують на сфери, які потребують подальшого розвитку, такі як інтернет-інфраструктура та довіра користувачів до цифрових транзакцій. Розглянемо проведений кластерний аналіз на основі наведених визначень електронної комерції виділяючи ключові аспекти, які згадуються у визначеннях, і згрупуємо їх у кластери.

Зазначимо, що з наведених визначень електронної комерції як категорія розглядається з кількох аспектів:

1. Інтернет-технології – використання Інтернету як базової платформи.
2. Телекомунікаційні мережі – зв'язок через комп'ютерні мережі.
3. Бізнес-транзакції – обмін товарами, послугами, інформацією.
4. Глобальний масштаб – вплив на міжнародну торгівлю та глобальні ринки.
5. Правове регулювання – акцент на законодавчих аспектах.

6. Економічний вплив – вплив на ВВП, ринки, зайнятість.

Для кожного автора визначимо наявність (1) або відсутність (0) конкретного аспекту у його трактуванні (табл.3).

Таблиця 3

Наявність (1) або відсутність (0) конкретного аспекту у його трактуванні

Автор	Інтернет-технології	Телекомунікаційні мережі	Бізнес-транзакції	Глобальний масштаб	Правове регулювання	Економічний вплив
R. Wigand	1	0	1	0	0	0
Harutyun Grigoryan	1	0	1	0	0	0
Vladimir Zwass	1	1	1	1	0	0
Ting Zhang	1	0	1	0	0	0
Hua Zheng	1	1	1	0	0	0
Zulkarnain Kedah	1	1	1	1	0	0
C. Mann et al	0	1	1	0	0	0
Yaser Ahangari Nanehkaran	1	1	1	0	1	0
A. Kwiliński et al	1	1	1	0	0	0
C. Holsapple, M. Singh	1	0	1	0	0	1
V. Kozlov, T. Tomashevskaya	1	0	0	0	0	1
V. Babenko, O. Syniavska	1	0	0	0	0	1
T. Zatonatska	1	0	0	0	0	1
Lubov Lipych, Anna Mokhniuk	1	0	0	0	0	1

Проаналізуємо дані для виділення груп визначень за схожими аспектами. Основні результати зведено у таблицю 4.

Таблиця 4

Результати кластерного аналізу

Кластер	Основні аспекти	Автори
Інтернет-технології	бізнес-транзакції	Wigand, Harutyun Grigoryan, Hua Zheng, V. Kozlov, T. Tomashevskaya, Lubov Lipych, O. Nikolaichuk
Глобалізація	Глобальний масштаб	Ting Zhang, C. Mann et al
Телекомунікації	Телекомунікаційні мережі	Vladimir Zwass, Zulkarnain Kedah, Yaser Ahangari Nanehkar
Економічний вплив	Економічний вплив	V. Kozlov, T. Tomashevskaya, Lubov Lipych, O. Nikolaichuk
Правове регулювання	Правове регулювання	V. Kozlov, T. Tomashevskaya, Lubov Lipych, O. Nikolaichuk

На основі проведеного кластерного аналізу пропонуємо сформувані стандартизовані визначення електронної комерції, що охоплює ключові аспекти з різних трактувань. Отже, електронна комерція - це діяльність, яка здійснюється за допомогою Інтернету та телекомунікаційних мереж, спрямована на купівлю, продаж та обмін товарами, послугами й інформацією. Вона є інструментом розвитку бізнесу та міжнародної торгівлі, забезпечуючи глобальний масштаб операцій, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Електронна комерція базується на інформаційно-телекомунікаційних технологіях, враховує правове.

**Висновок.** Електронна комерція є невід’ємною частиною сучасних економічних систем, яка сприяє інтеграції України у глобальні економічні процеси, модернізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Аналіз показує, що подальший розвиток цього сектора залежить від

удосконалення Інтернет-інфраструктури, впровадження інноваційних технологій і створення сприятливого регуляторного середовища.

Ця стаття окреслює основні виклики та можливості електронної комерції в Україні, акцентуючи на її ролі як драйвера економічного зростання та засобу розширення ринкових можливостей для бізнесу. Завдяки підходу, який об'єднує теоретичні засади та практичні рекомендації, результати цього дослідження можуть бути використані для формування ефективних стратегій цифрової трансформації в Україні.

### **Список бібліографічного опису**

- 1.Wigand, R. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *Inf. Soc.*, 13, 1-16.
- 2.Grigoryan, H. (2023). "ELECTRONIC BUSINESS", "ELECTRONIC COMMERCE" : CONCEPTS AND MAIN CHARACTERISTICS. ALTERNATIVE.
- 3.Zwass, V. (1996). Electronic Commerce: Structures and Issues. *Int. J. Electron. Commer.*, 1, 3-23.
- 4.Zhang, T. (2016). Application of Electronic Commerce in International Trade.
- 5.Zheng, H. (2016). Application and Development of Electronic Commerce in International Trade in Our Country
- 6.Kedah, Z. (2023). Use of E-Commerce in The World of Business. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*.
- 7.Mann, C., Eckert, S., & Knight, S. (2000). *Global Electronic Commerce: A Policy Primer*.
- 8.Nanehkar, Y. (2013). An Introduction To Electronic Commerce. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2, 190-193
- 9.Kwiliński, A., Volynets, R., Berdnik, I., Holovko, M., & Berzin, P. (2019). E-Commerce: Concept and Legal Regulation in Modern Economic Conditions. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22.
10. Holsapple, C., & Singh, M. (2000). Electronic Commerce: From a Definitional Taxonomy Toward a Knowledge-Management View. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10, 149 - 170.
11. Kozlov, V., & Tomashevsk, T. (2017). Analysis of the Performance of Electronic Commerce in Ukraine. *Sustainability*, 34-38.
12. Babenko, V., & Syniavska, O. (2018). Analysis of the current state of development of electronic commerce market in Ukraine. *Technology audit and production reserves*, 5, 40-45.

13. Zatonatska, T. (2018). Models for analysis of impact of the e-commerce on indicators of economic development of Ukraine, Poland and Austria. *Molecular Microbiology*, 44-53.

14. Lypych, L., & Mokhniuk, A. (2020). E-BUSINESS IN UKRAINE: PECULIARITIES, TENDENCIES, PROSPECTS. , 1, 74-79.

### **References:**

1. Wigand, R. (1997). *Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context*. *Inf. Soc.*, 13, 1-16.

2. Grigoryan, H. (2023). "ELECTRONIC BUSINESS", "ELECTRONIC COMMERCE" : CONCEPTS AND MAIN CHARACTERISTICS. *ALTERNATIVE*.

3. Zwass, V. (1996). *Electronic Commerce: Structures and Issues*. *Int. J. Electron. Commer.*, 1, 3-23.

4. Zhang, T. (2016). *Application of Electronic Commerce in International Trade*.

5. Zheng, H. (2016). *Application and Development of Electronic Commerce in International Trade in Our Country*

6. Kedah, Z. (2023). *Use of E-Commerce in The World of Business*. *Startuppreneur Business Digital (SABDA Journal)*.

7. Mann, C., Eckert, S., & Knight, S. (2000). *Global Electronic Commerce: A Policy Primer*.

8. Nanehkaran, Y. (2013). *An Introduction To Electronic Commerce*. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2, 190-193

9. Kwiliński, A., Volynets, R., Berdnik, I., Holovko, M., & Berzin, P. (2019). *E-Commerce: Concept and Legal Regulation in Modern Economic Conditions*. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22.

10. Holsapple, C., & Singh, M. (2000). *Electronic Commerce: From a Definitional Taxonomy Toward a Knowledge-Management View*. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10, 149 - 170.

11. Kozlov, V., & Tomashevskaya, T. (2017). *Analysis of the Performance of Electronic Commerce in Ukraine*. *Sustainability*, 34-38.

12. Babenko, V., & Syniavska, O. (2018). *Analysis of the current state of development of electronic commerce market in Ukraine*. *Technology audit and production reserves*, 5, 40-45.

13. Zatonatska, T. (2018). Models for analysis of impact of the e-commerce on indicators of economic development of Ukraine, Poland and Austria. *Molecular Microbiology*, 44-53.

14. Lypych, L., & Mokhniuk, A. (2020). E-BUSINESS IN UKRAINE: PECULIARITIES, TENDENCIES, PROSPECTS. , 1, 74-79.

## **УДК 658.14**

Косінський П.М., доктор філософії  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>  
e-mail: p.kosinskiy@lutsk-ntu.com.ua

Kosinskyi Petro, Doctor of Philosophy  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>  
e-mail: p.kosinskiy@lutsk-ntu.com.ua

### **РОЛЬ «ЗЕЛЕНОЇ» ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПОСИЛЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Обґрунтовано необхідність «зеленої» трансформації підприємств агропромислового комплексу. Встановлено взаємозв'язок між «зеленою» трансформацією і конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано пріоритетні напрямки та заходи «зеленої» трансформації аграрних підприємств. Сформувано відповідні висновки.

**Ключові слова:** «зелена» трансформація, аграрне підприємство, агропромисловий комплекс, розвиток, конкурентоспроможність

### **THE ROLE OF «GREEN» TRANSFORMATION IN STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

"Green" transformation is an important step towards sustainable development of the agricultural sector of the economy. "Green agricultural practices prove that this approach helps to strengthen competitive positions in sales markets.

Ensuring the transition of domestic agricultural enterprises to the principles of a "green" economy involves the use of environmentally friendly technologies and equipment, production of environmentally friendly products, creation of "green" jobs, etc.

The author reveals the orientation of the domestic agricultural sector of the economy towards creating the ecological and economic integrity of organic agricultural production.

It has been found that the "green" transformation of the agro-industrial complex contributes to the competitiveness of the enterprises included in it as a result of the introduction of energy-efficient technologies and sustainable use of natural resources. The use of environmental approaches in agricultural production reduces



costs, provides market advantages, and helps to adapt in the event of unpredictable changes in the market.

The article proposes priority areas of "green" transformation of agricultural enterprises that will help to increase their competitiveness. They include the introduction of energy-efficient technologies, the use of circular economy principles, and the adaptation of organic production to international standards. Stimulating the investment attractiveness of the agricultural sector and cross-border cooperation contribute to the modernization of the agricultural sector and strengthening its position in the global market.

It is emphasized that the agro-industrial complex is quite attractive for alternative investments, and therefore, it is advisable to ensure adequate funding in this area in the future. The proposed measures of "green" transformation of agricultural enterprises will reduce environmental risks and ensure their sustainable economic development.

**Keywords:** "green" transformation, agricultural enterprise, agro-industrial complex, development, competitiveness

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** «Зелена» трансформація є важливим етапом на шляху сталого розвитку регіонів України, які, між іншим, для цього мають великий потенціал. Вважаємо, в умовах глобальних екологічних викликів, особливої уваги, в даному контексті, заслуговує аграрний сектор економіки, адже він забезпечує функціонування важливих галузей промисловості, постачаючи їм сировину для виробництва та переробки й, при цьому, забезпечує не лише важливі соціально-економічні потреби, а й чинить помітний вплив на довкілля, який не завжди має позитивні наслідки. Впровадження «зелених» практик ведення сільського господарства у різних державах світу доводить, що такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності аграрного виробництва, але й зміцненню позицій регіональної економіки на міжнародних ринках.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Наукові дослідження, що пов'язані із дослідженням даної проблеми, відображені у працях вітчизняних вчених. Зокрема, у них: досліджувались передумови розвитку «зеленої» економіки й питання структурної трансформації економіки у контексті зменшення шкідливого впливу на навколишнє природне середовище (Круглов, 2023); вивчались

особливості й фактори «зелених трансформацій», а також їх вплив на галузеву структуру економіки (Коцко, 2021); розглядалось впровадження принципів «зеленої» економіки, підкреслюючи роль екологічних підходів у зміцненні продовольчої безпеки й конкурентоспроможності аграрних підприємств (Шацька і Козут, 2024).

**Цілі статті.** Визначення пріоритетних напрямків «зелених» трансформацій підприємств агропромислового комплексу та відповідних заходів впливу на підвищення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У процесі євроінтеграції та сталого розвитку, у нашій державі виникла потреба пошуку нових підходів щодо впровадження європейських стандартів у різних сферах економіки. У даному контексті, важливим напрямком є забезпечення переходу вітчизняних підприємств агропромислового комплексу на засади «зеленої» економіки, що передбачає використання екологічно чистих технологій та обладнання, виробництво екологічної продукції, створення, так званих, «зелених» робочих місць і, як наслідок, підвищення їх конкурентоспроможності тощо. Разом з тим, недостатнє розуміння змісту основних концепцій гальмує ці процеси, вимагаючи посилення державного регулювання та активізації наукового потенціалу.

Шлях, який обрала наша держава, передбачає «перетворення в аграрному секторі економіки, спрямовані на створення еколого-економічної цілісності органічного сільськогосподарського виробництва, яка забезпечить нівелювання «екологічних ризиків» та «екологічних дефіцитів» задля добробуту людства та задоволення інтересів майбутніх поколінь у скороченні темпів виснаження природних ресурсів» (Дмитренко, 2019).

Вважаємо, що «зелена» трансформація агропромислового комплексу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, що належать до нього, в наслідок впровадження енергоефективних технологій і сталого використання природних ресурсів.

В науковій літературі «конкурентоспроможність», здебільшого, розглядається як здатність підприємств на певному ринку збуту боротись за споживача, що стимулює їх до саморозвитку. В регіональному аспекті конкурентоспроможність «характеризує рівень соціального та економічного розвитку регіону на основі використання конкурентних переваг, здатних забезпечити сталий розвиток» (Гоблик, 2023).

Використання екологічних підходів у агропромисловому виробництві дозволяє знизити деякі статті витрат, надає додаткових ринкових переваг, а також допомагає швидше адаптуватись в разі непередбачуваних змін на ринку і залишитись підприємству «на плаву».

У зв'язку із вище наведеним, можемо запропонувати пріоритетні, на нашу думку, напрямки «зеленої» трансформації аграрних підприємств, що допоможуть підвищити рівень їх конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

Напрямки «зеленої» трансформації аграрних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності

Заходи, що передбачаються	Вплив на конкурентоспроможність
1	2
<i>Напрямок 1. Активне впровадження «зелених» технологій</i>	
Стимулювання переходу до використання альтернативних джерел енергії	Технологічне удосконалення аграрних підприємств в аспекті раціонального використання енергоресурсів; підвищення економічної ефективності аграрних підприємств за рахунок зниження витрат на енергоносії
Впровадження технологій циркулярної економіки у господарську практику аграрних підприємств	Активізації інноваційних процесів в галузі агропромислового комплексу у відповідності із принципами сталого розвитку
Використання досвіду зарубіжних держав у впровадженні технологій органічного виробництва	Можливість зростання доданої вартості, сільськогосподарської продукції; підвищення рівня диференціації та диверсифікації продукції агропідприємств

### Продовження таблиці 1

1	2
<i>Напрямок 2. Забезпечення інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки</i>	
Розвиток сучасної інфраструктури в сільській місцевості	Зменшення витрат аграрних підприємств на логістичні процеси, а також зберігання виробленої продукції
Формування та реалізація спеціальних програм фінансової підтримки малих та середніх підприємств аграрного сектору, що розвиваються	Модернізація наявної матеріально-технічної бази агропромислових підприємств; збільшення конкурентних переваг і можливостей на товарних ринках
Виявлення «недобросовісних» пільгових суб'єктів господарювання в аграрному комплексі, що зловживають заходами фінансово-економічної підтримки держави	Витіснення вже давно неприбуткових аграрних підприємств із товарного ринку; наповнення бюджету держави, а також інвестиційної привабливості даної галузі промисловості
<i>Напрямок 3. Посилення транскордонної співпраці</i>	
Формування нових моделей ринку у контексті транскордонної співпраці	Підвищення економічної функціональності агропромислових підприємств у нових ринкових умовах
Розвиток партнерських взаємозв'язків; створення спільних економічних проєктів	Обмін досвідом й технологіями може сприяти модернізації й підвищенню рівня економічного розвитку агропідприємств
Узгодження національних стандартів виробництва аграрної продукції з міжнародними	Створює можливості для конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції на зовнішніх ринках збуту

\*Побудовано автором на основі (Цюцюпа, 2019), (Марченко, 2024), (Щербина, 2021).

Зауважимо, що агропромисловий комплекс є досить привабливим для вкладення альтернативних інвестицій, що мають суттєві переваги над традиційними і можуть неабияк вплинути на посилення його конкурентних переваг. Тому, доцільно забезпечити належне фінансування розвитку виробництв органічної продукції; створення й використання

джерел енергії на основі біомаси та виробництв із переробки агропромислових відходів тощо.

**Висновки.** Розвиток агропромислового комплексу вимагає інтеграції екологічно сталих підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств, що входять до нього. У зв'язку із цим, пріоритетними напрямками розвитку будуть: активне впровадження «зелених» технологій, забезпечення інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки та посилення транскордонної співпраці. Реалізація відповідних заходів, у процесі досягнення, представлених пропозицій, дозволить не лише зменшити екологічні ризики, а й забезпечити сталий економічний розвиток підприємств аграрного комплексу.



This project has received funding from European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No.871072.

### Список бібліографічного опису

1. Круглов В. Державна політика розвитку «зеленої» економіки в Україні: тенденції та проблеми. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2 (14). С. 259–278.
2. Коцко Т. А. Система факторів та механізм «зеленої трансформації» економічної системи країни. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 30–39.
3. Шацька З. Я., Когут А. Л. Сталий розвиток агропромислового сектору України на засадах «зеленої економіки». *Зелена трансформація та стала біоекономіка* : моногр.; за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. Київ : КНУТД, 2024. С. 361–382.
4. Дмитренко Р. М. Вектори державного регулювання створення «зелених» робочих місць у процесі трансформаційних перетворень з «озеленення» аграрного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 118–122.
5. Гоблик В. В. Конкурентоспроможність економіки регіону та регіональний розвиток. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-83>.
6. Цюцопя С. В. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 1. С. 221–229.
7. Марченко О. Ю. Ключові напрями «зеленої» трансформації економіки регіонів в період повоєнної відбудови України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 1. С. 66-72.
8. Щербина С. В. Трансформація аграрного бізнесу в Україні в умовах реалізації європейського зеленого курсу. *Вчені записки Університету «КРОК»*.

2021. №3 (63). С. 33–43.

## References

1. Kruhlov, V. (2023). Derzhavna polityka rozvytku «zelenoi» ekonomiky v Ukraini: tendentsii ta problemy [State policy of "green" economy development in Ukraine: trends and problems]. *Naukovi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*. No. 2 (14). P. 259–278. [in Ukrainian].
2. Kotsko, T. A. (2021). Systema faktoriv ta mekhanizm «zelenoi transformatsii» ekonomichnoi systemy krainy [The system of factors and the mechanism of "green transformation" of the country's economic system]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*. Issue 63. P. 30–39. [in Ukrainian].
3. Shatska, Z. Ya., Kohut, A. L. (2024). Stalyi rozvytok ahropromyslovoho sektoru Ukrainy na zasadakh «zelenoi ekonomiky» [Sustainable development of the agro-industrial sector of Ukraine on the basis of the "green economy"]. *Zelena transformatsiia ta stala bioekonomika : monohr [Green transformation and sustainable bioeconomy: monograph]*. Kyiv : KNUTD. P. 361–382. [in Ukrainian].
4. Dmytrenko, R. M. (2019). Vektory derzhavnoho rehulivannia stvorennia «zelenykh» robochykh mist u protsesi transformatsiinykh peretvoren z «ozelenennia» aharnoho biznesu [Vectors of state regulation of the creation of "green" jobs in the process of transformational changes in the "greening" of agricultural business]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. No. 12. P. 118–122. [in Ukrainian].
5. Hoblyk, V. V. (2023). Konkurentospromozhnist ekonomiky rehionu ta rehionalnyi rozvytok [Competitiveness of the regional economy and regional development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Issue 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-83>. [in Ukrainian].
6. Tsiutsiupa, S. V. (2019). Vplyv konkurentsii na innovatsiinu diialnist pidpriemstva [Influence of competition on the innovative activity of the enterprise]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Serii : Ekonomika – Scientific notes of the University "KROK"*. Issue 1. P. 221–229. [in Ukrainian].
7. Marchenko, O. Yu. (2024). Kliuchovi napriamy «zelenoi» transformatsii ekonomiky rehioniv v period povoiennoi vidbudovy Ukrainy [Key directions of "green" transformation of the regional economy in the period of post-war reconstruction of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*. Vol. 35 (74). No. 1 P. 66–72. [in Ukrainian].
8. Shcherbyna, S. V. (2021). Transformatsiia aharnoho biznesu v Ukraini v umovakh realizatsii yevropeiskoho zelenoho kursu [Transformation of agrarian business in Ukraine in the context of the European Green Deal]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University "KROK"*. No. (63). P. 33–43. [in Ukrainian].

## **УДК 65.005.95**

Стрижеус Л.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1007-8798>

[l.stryzheus@lntu.edu.ua](mailto:l.stryzheus@lntu.edu.ua)

Stryzheus Liudmyla, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1007-8798>

[l.stryzheus@lntu.edu.ua](mailto:l.stryzheus@lntu.edu.ua)

## **ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА МЕНЕДЖЕРА У ВДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ**

У статті досліджено особливості професійних та етичних аспектів поведінки менеджера в організації в сучасних умовах. Розкрито необхідність дотримання етичних принципів і норм поведінки при прийнятті ефективних управлінських рішень в організації. Зазначено важливість розуміння менеджментом командних та індивідуальних взаємозв'язків в організації. Вказано на необхідність вчасно реагувати на запити та вимоги середовища функціонування організації та вибудувати етичні організаційні зв'язки. Зазначено етичні дилеми в професійній діяльності менеджера. Обґрунтовано спрямованість менеджера на створення ефективної взаємодії з бізнес-партнерами, колегами, підлеглими та клієнтами. Окреслено доцільність прийняття менеджментом етично коректних організаційних рішень в організації. Охарактеризовано доцільність розширення меж лідерського впливу на підлеглих, розвитку менеджером лідерських компетенцій та необхідність діяти етично і виважено. Зазначено складові елементи, що сприяють професійному розвитку менеджерів в організації.

**Ключові слова:** менеджер, організація, професійна етика, організаційна поведінка, управлінська компетентність.

## **PROFESSIONAL ETHICS OF A MANAGER IN IMPROVING THE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION**

The article examines the features of professional and ethical aspects of a manager's behavior in an organization in modern conditions. The need to adhere to ethical principles and norms of behavior when making effective management decisions in an organization is revealed. The importance of management's understanding of team and individual relationships in an organization is noted. The

need to respond in a timely manner to requests and requirements of the organization's operating environment and to build ethical organizational relationships is indicated. Ethical dilemmas in a manager's professional activity are indicated. The manager's focus on creating effective interaction with business partners, colleagues, subordinates and clients is substantiated. The expediency of management making ethically correct organizational decisions in an organization is outlined. The expediency of expanding the boundaries of leadership influence on subordinates, the development of leadership competencies by a manager and the need to act ethically and thoughtfully are characterized. The constituent elements that contribute to the professional development of managers in an organization are indicated.

**Keywords:** manager, organization, professional ethics, organizational behavior, managerial competence.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні соціально-економічні умови зростання впливу факторів невизначеності та ризику, підвищення динамізму зовнішнього середовища вимагають від сучасних менеджерів прийняття виважених та ефективних управлінських рішень з дотриманням етичних принципів і норм поведінки, що відповідають вимогам часу. Професійні та особисті якості менеджерів стають визначальними у вдосконаленні управління організацією.

Перед менеджерами організацій в сучасному бізнес-середовищі, яке передбачає свободу вибору та дій, в процесі ділового спілкування та при прийнятті управлінських рішень часто виникають проблеми етичного характеру, відповідно важливим стає вивчення проблем, що стосуються професійної етики менеджера, причин їх виникнення та можливих напрямків вирішення.

**Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано вирішення проблеми** Про актуальність та важливість дослідження особливостей професійної та етичної поведінки менеджерів свідчить значна кількість наукових публікацій та праць вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Дяків О.П., Зубова Г.В., Нестуля О.О., Нестуля С.І., Прохоровська С.А., Серіков, Д.О., Титаренко Т.М., Топалов С.А. Однак, окремі аспекти досліджуваної в



сучасних умовах функціонування організацій ще залишаються недостатньо вивченими.

**Цілі статті:** метою статті є вивчення особливостей професійної та етичної поведінки менеджера в організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В умовах активного використання інформаційних технологій саме від ефективності керівництва організації залежить можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, отримувати довгострокові конкурентні переваги, результативність роботи персоналу і розвиток організації. Акценти зміщуються в напрямку здатності менеджменту організацій мотивувати та спонукати підлеглих до генерування ідей, прийняття креативних управлінських рішень, розробки та реалізації стратегії. Ці компетенції є запорукою ефективної діяльності організації, а в сучасних теоріях управління вони визначаються як лідерські.

Якщо менеджер розуміє взаємозв'язки між окремими працівниками та командами, це робить його адаптивним та таким, який вміє реагувати на запити та вимоги середовища функціонування організації. Такий менеджер здатний вибудувати етичні організаційні зв'язки, що мають на меті досягнення коротко- та довгострокових цілей.

Менеджер за родом своєї професійної діяльності бере активну участь у створенні атмосфери етичної поведінки та відповідальності персоналу, який йому підпорядкований. У професійній діяльності менеджерів часто виникають проблеми, коли дії організації чи її співробітника, що забезпечують позитивний результат в організацію, сприймаються соціумом негативно чи завдають шкоди навколишньому середовищу. Відповідно виникають етичні дилеми, коли вибір менеджером однієї з протилежних можливостей є однаково ускладненим.

Етичні дилеми, з якими менеджер стикається безпосередньо під час професійної діяльності, класифікують за двома групами.

«Етичні дилеми першої групи виникають всередині

організації і поділяються на дві підгрупи:

- етичні дилеми, що виникають у менеджера в стосунках «по вертикалі»: етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії менеджера з його керівником; етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії менеджера з працівниками керованого ним підрозділу.

- етичні дилеми, що виникають у менеджера в стосунках «по горизонталі»: етичні дилеми, що виникають у стосунках між менеджерами-колегами; етичні дилеми, що виникають у стосунках між підпорядкованими менеджеру працівниками. У разі виникнення стичної дилеми такого типу менеджер, як правило, виконує роль медіатора.

Етичні дилеми другої групи можуть також виникати у процесі взаємодії організації з іншими інституціями:

- етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії організації з іншими комерційними структурами;

- етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії організації з неприбутковими інституціями;

- етичні дилеми, що виникають у процесі здійснення організацією зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної співпраці» (*Глобальний договір ООН, 2024*).

Професійна етика менеджера повинна бути спрямована на створення довіри та поваги з боку бізнес-партнерів, колег, підлеглих та клієнтів, а також сприяти сталому розвитку організації. Необхідною у всіх операційних діях організації є етична підтримка менеджера, що спонукатиме працівників приймати етично коректні організаційні рішення в будь-якій ситуації.

Зусилля менеджера в організації повинні бути спрямовані на підвищення продуктивності та успіху співробітників через формування стратегій безперервного розвитку, навчання, співпраці та процесів ефективної комунікації між різними рівнями та ланками управління з дотриманням етичних норм поведінки.

В умовах цифрової трансформації менеджер повинен аналізувати значення соціальних чинників та чинників навколишнього середовища, які впливають на те, як працюють

окремі фахівці або команди, як вони взаємодіють, спілкуються та співпрацюють. Кожен фахівець організації по-різному реагує на різні методи спілкування, по-різному поводить себе в залежності від етичних норм, рівня культури та цілей організації. Менеджменту організації необхідно розуміти, що працівники організації краще спілкуються з колегами по команді та тими менеджерами, які відображають їхні поведінкові переваги.

Чітке розуміння організаційної поведінки може надати керівництву середньої ланки управління хороші можливості для створення більш ефективних команд та кращого спілкування з працівниками в структурних підрозділах.

Вивчення особливостей поведінки персоналу допоможе менеджменту краще зрозуміти, на яку модель управління краще реагують співробітники (автократичну чи демократичну). Це дасть розуміння політики, каналів зв'язку та стимулів, які найкраще дозволяють співробітникам організації працювати з найбільшою віддачею.

Комфортне робоче середовище є однією з головних переваг правильно вибраної організаційної поведінки. Менеджерам необхідно створити позитивну та сприятливу робочу обстановку, щоб забезпечити безперебійну командну комунікацію та співпрацю. Ключовим для успіху в умовах сьогодення є вчасна обробка даних із зовнішніх та внутрішніх джерел для прийняття рішення про структуру бізнесу. Коли менеджмент компанії не створює сприятливий мікроклімат, не дбає про оргкультуру, не забезпечує комфортних умов праці, не враховує унікальних відмінностей між співробітниками, не дозволяє працівникам брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їх чи їхніх команд, не вибудовує міцних стосунків з персоналом на основі спілкування, довіри та прозорості, він не зможе сформулювати успішну кадрову стратегію та реалізувати її.

Зусилля менеджера повинні бути спрямовані на те, щоб створити таке робоче середовище, яке побудоване на довірі, відкритому спілкуванні та співпраці, середовище, яке підвищує цінність власного людського капіталу, задовольняє унікальні потреби працівників через досягнення цілей організації.

Проактивні менеджери виявляють проблеми ще на етапі

виникнення, перш ніж вони переростуть у серйозний організаційний конфлікт. Сучасний менеджер повинен розуміти, що співробітники, які задоволені умовами праці, ведуть до успішної організації. Менеджеру необхідно спрямовувати зусилля на приведення у відповідність результативності праці співробітників організації до сучасних стандартів менеджменту, а також на формування такого професіонала, який зможе досягнути якісних результатів за допомогою власних креативних здібностей.

Сучасні умови господарювання вимагають від менеджерів розробки обґрунтованих інноваційних рішень. Тому менеджер повинен мати системні знання, які постійно вдосконалюються та оновлюються, у різних галузях економіки. Фундаментом формування сучасного менеджера є потенціал, що повинен вдосконалюватися постійно. Стати успішним менеджером лише за умови просування кар'єрними сходами не можливо, потрібно систематично розширювати межі лідерського впливу на підлеглих, розвивати в собі лідерські компетенції, діяти етично та виважено.

Імідж менеджера обумовлюють його компетентності при взаємодії з персоналом і вищим керівництвом. Науковці (*Дяків, Прохоровська, 2013; Нестуля та Нестуля, 2016; Серіков, 2017; Титаренко, 2013; Топалов, Зубова, 2014*) розглядають під управлінською компетентністю здатність виконувати свої функції та обов'язки; набір професійних характеристик людини; знання та вміння працівника; сукупність сформованих компетенцій.

Якщо менеджер обирає розвиток власної компетентності свідомо в розрізі всіх складових, тим самим він формує позитивний імідж, що сприяє досягненню організаційних цілей. Складовими елементами, що сприяють професійному розвитку менеджерів в організації, є:

- внутрішня та зовнішня мотивація;
- гнучкість, наполегливість, творче мислення під час прийняття управлінських рішень;
- компетенція, що включає знання, досвід, навички.

Розуміння поведінки підлеглих та здатність цілеспрямовано впливати на неї має велике значення для менеджменту організації. «В силу соціальної природи менеджменту етична компетентність менеджера повинна стати нормою» (Дудкевич та Єценко, 2018).

Успішними стають ті бізнес-лідери, які постійно шукають нові напрямки підвищення ефективності діяльності не лише за рахунок підвищення продуктивності співробітників, але й завдяки досвіду та задоволеності роботою. Досягнути цього можливо, розуміючи механізми взаємодії співробітників один з одним та з керівництвом, а також механізми мотивації.

**Висновки.** Таким чином, для сучасного українського бізнес-середовища притаманні стрімкі зміни, а також відсутність соціально-економічної стабільності, що вносить суттєві корективи у зміст професійної діяльності менеджерів. Це вимагає пошуку нестандартних способів вирішення управлінських проблем та формування менеджера нового типу в суспільній свідомості. Необхідною умовою підвищення ефективності професійної діяльності сучасного менеджера є її спрямованість на дотримання етичних стандартів ведення бізнесу. Професійна етика менеджера повинна передбачати поєднання як загальнолюдських, так і професійних норм у його поведінці. Менеджеру необхідно володіти високим авторитетом, культурою поведінки, особистою харизмою, а також поєднувати в собі достатній спектр професійних якостей, які дозволять йому ефективно здійснювати управління організацією.

### Список бібліографічного опису

1. United Nations Global Compact. 2024. URL: <https://www.unglobalcompact.org/>
2. Дяків О.П., Прохоровська С.А. Структура лідерських компетенцій менеджера. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 6 (62). С. 23-29. URL: [http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/814/862&ved=2ahUKEwis\\_MP\\_IPOJAxXv7A1HNa7BEWEQFnoECBsQAQ&usq=AOvVaw32r\\_zbnt\\_RyCdCNIEk5jz8](http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/814/862&ved=2ahUKEwis_MP_IPOJAxXv7A1HNa7BEWEQFnoECBsQAQ&usq=AOvVaw32r_zbnt_RyCdCNIEk5jz8)
3. Нестуля О.О., Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції: навч. посіб. Полтава: ПУЕТ. 2016. 277 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8926>
4. Серіков, Д.О. Визначення напрямів розвитку управлінської

компетентності керівників. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні відносини та світове господарство. 2017. № 14. Ч. 2. С. 123-127. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16851>

5. Топалов С.А., Зубова Г.В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Економічний вісник ЗДІА. 2014. Вип. 7. С. 110-120. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_111.pdf&ved=2ahUKEwi1o66mlvOJAxXU3QIHHTHUJkkQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw3RX39MPyYDfSfnuKoJpPIK](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf&ved=2ahUKEwi1o66mlvOJAxXU3QIHHTHUJkkQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw3RX39MPyYDfSfnuKoJpPIK)

6. Титаренко Т.М. Лідер і лідерство. Сучасна психологія особистості: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Каравела. 2013. 374 с.

7. Дудкевич Н. С., Єщенко М. Г. Етична компетентність менеджерів та її значення у професійній діяльності. Електронний науково-практичний журнал «Збірник наукових праць ДонНАБА». Краматорськ. 2018. Вип. 3-2018 (13). С. 129-137. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/arhiv-vypuskiv-uk/%E2%84%96-3-2018-13/>

## References

1. United Nations Global Compact. 2024. URL: <https://www.unglobalcompact.org/> [in English].

2. Dyakiv O.P., Prokhorovs'ka S.A. Struktura lideriv'kykh kompetensiy menedzhera. Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. 2013. № 6 (62). S. 23-29. URL: [http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/814/862&ved=2ahUKEwis\\_MP\\_IPOJAXv7AIHNa7BEWEQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw32r\\_zbnt\\_RyCdCNIEk5jz8](http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/814/862&ved=2ahUKEwis_MP_IPOJAXv7AIHNa7BEWEQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw32r_zbnt_RyCdCNIEk5jz8) [in Ukrainian].

3. Nestulya O.O., Nestulya S.I. Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsiyi: navch. posib. Poltava: PUET. 2016. 277 s. URL: <https://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8926> [in Ukrainian].

4. Serikov, D.O. Vyznachennya napryamiv rozvytku upravlins'koyi kompetentnosti kerivnykiv. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2017. № 14. CH. 2, S. 123-127. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16851> [in Ukrainian].

5. Topalov S.A., Zubova H.V. Pidvyshchennya efektyvnosti vykorystannya trudovykh resursiv pidpryyemstva. Ekonomichnyy visnyk ZDIA. 2014. Vyp. 7. S. 110-120. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_111.pdf&ved=2ahUKEwi1o66mlvOJAxXU3QIHHTHUJkkQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw3RX39MPyYDfSfnuKoJpPIK](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf&ved=2ahUKEwi1o66mlvOJAxXU3QIHHTHUJkkQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw3RX39MPyYDfSfnuKoJpPIK) [in Ukrainian].

6. Tytarenko T.M. Lider i liderstvo. Suchasna psykhohohiya osobystosti: navch. posib. 2-he vyd. Kyviv: Karavela. 2013. 374 s. [in Ukrainian].

7. Dudkevych N. S., Yeshchenko M. H. Etychna kompetentnist' menedzheriv ta yiyi znachennya u profesiyinny diyal'nosti. Elektronnyy naukovopraktychnyy zhurnal «Zbirnyk naukovykh prats' DonNABA». Kramators'k. 2018. Vyp. 3-2018 (13). S.129-137. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/arhiv-vypuskiv-uk/%E2%84%96-3-2018-13/> [in Ukrainian].

## **УДК 656.78**

Оксенюк К.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3366-6143>

[k.oksenyuk@lntu.edu.ua](mailto:k.oksenyuk@lntu.edu.ua)

Oksenyuk Katerina, Candidate of Economic Sciences, associate professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3366-6143>

[k.oksenyuk@lntu.edu.ua](mailto:k.oksenyuk@lntu.edu.ua)

## **ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ НА РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті досліджено вплив логістичних провайдерів на розвиток регіональної економіки. Здійснено аналіз викликів, з якими стикаються логістичні провайдери, а також можливостей, які вони пропонують для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності регіональних ринків.

Удосконалено підхід до класифікації логістичних провайдерів за рядом ознак: рівнем послуг (3PL, 4PL, 5PL); географічним охопленням (локальні, регіональні, міжнародні провайдери); сферою діяльності (загальний логістичний провайдер; спеціалізований логістичний провайдер).

Досліджено вплив логістичних послуг на розвиток бізнесу та стабільність регіональної економіки. Запропоновано напрями розвитку логістичних провайдерів: розвиток мультимодальних перевезень; впровадження інноваційних технологій; співпраця з міжнародними логістичними компаніями; зростання електронної комерції; підвищення якості обслуговування.

**Ключові слова:** провайдер, регіон, логістичний провайдер, логістична інфраструктура, логістична послуга.

## **THE INFLUENCE OF LOGISTICS PROVIDERS ON THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY**

The article examines the influence of logistics providers in the development of the regional economy. The meaning of the term "logistics provider" is scientifically substantiated. It is established that such companies act as an intermediary between the producer and the consumer, ensuring the optimal flow of goods and services, increasing the efficiency of supply chain management.

The routes and technologies used by logistics providers affect the speed, quality and cost of transporting goods, allowing regions to attract increase competitiveness.

The approach to the classification of logistics providers has been improved according to a number of the following characteristics level of services (3PL, 4PL, 5PL); geographical coverage (local, regional, international); by field of activity (general logistics provider; specialized logistics provider).

The main functions of logistics providers are substantiated: transportation, warehousing and cargo processing, order processing, inventory management etc.

Logistics providers help reduce costs for transportation, storage, and other logistics processes, allowing businesses to focus on their core business. It has been proven that the effective activity of logistics providers directly affects the competitiveness of the region, attractiveness for investors and the quality of life of life of the population.

Attention is paid to the challenges faced by providers (insufficient infrastructure development; regulatory barriers; shortage of qualified personnel; competition), as well as to the opportunities they offer to ensure the efficiency and competitiveness of regional markets.

The mail opportunities for the development of logistics in the regions are: cooperation with state bodies; formation of logistics clusters; development of digital technologies; personnel training, etc.

Logistics providers play a key role in the development of the regional economy. They contribute to increasing the availability of various goods and services for the residents of the region, which can have a positive effect on the development of business and raising the standard of living of the population.

The effective activity of logistics providers directly affects: the growth of trade; investment attraction; creation of new jobs; strengthening economic ties between regions; improving the quality of life of the population etc.

**Keywords:** provider, region, logistics provider, logistics infrastructure, logistics service.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах зростаючої глобалізації та конкуренції на ринку посилюється вплив логістичних провайдерів на розвиток регіональної економіки. Логістичні провайдери, як спеціалізовані компанії, що надають послуги з перевезення, зберігання та управління матеріальними потоками, забезпечують економію часу та коштів підприємствам регіону. Їхня ефективна діяльність безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності регіону, привабливість для інвесторів, розширення ринків збуту та рівень життя населення. В зв'язку з цим, вивчення впливу



логістичних провайдерів на розвиток регіональної економіки є важливим та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика дослідження логістичних провайдерів знайшла відображення у працях таких вчених, як М. Григорак (Григорак, 2017), Н. Гринчак (Гринчак, 2020), А. Кальченко (Кальченко, 2004), Н. Кирлик (Кирлик, 2023), Л. Киш (Киш, 2019), Є. Крикавський (Крикавський та ін., 2017), С. Мінакова (Мінакова і Мінаков, 2017), Т. Наконечна (Наконечна та ін., 2019), Ю. Пономарьова (Пономарьова, 2005), Н. Резнік (Резнік, 2021), (Свічинський, 2023) та інших. Однак, незважаючи на численні дослідження, багато аспектів впливу логістичних провайдерів на розвитку регіональної економіки залишаються недостатньо вивченими, що свідчить про актуальність подальших досліджень.

**Цілями статті** є дослідження впливу логістичних провайдерів на розвиток регіональної економіки; аналіз викликів, з якими стикаються логістичні провайдери, а також можливостей, які вони можуть використовувати для підтримки економічного зростання регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Логістичний провайдер – це компанія або організація, яка спеціалізується на наданні послуг з управління ланцюгом постачання, забезпечуючи ефективне та безперервне транспортування товарів, зберігання, обробку замовлень та інші логістичні функції.

Логістичний провайдер є посередником між виробником та споживачем, забезпечуючи оптимальний потік товарів і послуг, підвищуючи ефективність управління ланцюгом постачання.

Логістичних провайдерів можна класифікувати за різними ознаками:

1. За рівнем послуг:
  - 3PL – компанії, що надають комплексний спектр послуг зберігання, транспортування та управління ланцюгом постачання;
  - 4PL – компанії, які координують діяльність кількох 3PL компаній для оптимізації логістичних процесів;

- 5PL – компанії, надають високоспеціалізовані послуги, такі як управління інформаційними системами, оптимізація ланцюгів постачання за допомогою технологій штучного інтелекту.

2. За географічним охопленням:

- локальні (працюють на місцевому рівні рівні);
- регіональні (надають послуги в певному регіоні);
- міжнародні (працюють на глобальному рівні).

3. За сферою діяльності:

- загальний логістичний провайдер (надає широкий спектр логістичних послуг без спеціалізації на конкретній галузі);
- спеціалізований логістичний провайдер (працює у певних секторах, наприклад, логістики харчової промисловості, фармацевтики, автомобільної галузі тощо).

Логістичні провайдери сприяють впровадженню нових технологій в галузі логістики, що автоматизує та оптимізує процеси та дозволяє підприємствам знижувати витрати.

Основними завданнями, які виконують логістичні провайдери є: ефективне управління ланцюгом поставок, забезпечення складського обслуговування, транспортні послуги, консалтинг тощо. При цьому, регіональна економіка отримує переваги від швидкого обігу товарів, що сприяє зростанню обсягу виробництва.

Логістичні провайдери сприяють розвитку інфраструктури та залучення інвестицій у регіони. Діяльність логістичних провайдерів підвищує розвиток місцевого бізнесу, рівень сервісу та створення нових робочих місць. Крім того, вони сприяють підвищенню рівня життя населення регіонів шляхом забезпечення доступності різноманітного товарного асортименту.

Логістичні провайдери стикаються з рядом викликів, таких як, непередбачувані затримки у поставках, дефіцит робочої сили, складна транспортна інфраструктура, зростання конкуренції у галузі логістики тощо. Стрімкий розвиток глобальних торговельних мереж та зростання конкуренції передбачають постійне вдосконалення діяльності логістичних провайдерів, підвищення якості й швидкості обслуговування клієнтів.

Напрямами розвитку логістичних провайдерів є:

1. Розвиток мультимодальних перевезень. Комбінування різних видів транспорту (автомобільний, залізничний, водний) забезпечить оптимізацію логістичних процесів та знизить витрати.

2. Впровадження інноваційних технологій (штучний інтелект, автоматизовані системи управління складами, інтернет речей, блокчейн тощо).

3. Співпраця з міжнародними логістичними компаніями дозволить отримати доступ до глобальних мереж та ресурсів, підвищить ефективність бізнесу.

4. Зростання електронної комерції. Збільшення обсягу онлайн-торгівлі сприятиме підвищенню попиту на швидку, ефективну та надійну доставку товарів.

5. Підвищення якості обслуговування. Висока якість обслуговування, відмінний сервіс сприятимуть зростанню обсягів замовлень та розвитку логістичних провайдерів.

**Висновки.** Отже, логістичні провайдери відіграють важливу роль у розвитку регіональної економіки, забезпечуючи безперебійну доставку товарів та послуг, що підвищує рівень життя та розвиток бізнесу у регіоні. Професіоналізм та ефективна діяльність логістичних провайдерів безпосередньо впливає на: зростання торгівлі; залучення інвестицій; створення нових робочих місць; зміцнення економічних зв'язків між регіонами; підвищення якості життя населення тощо.

### **Список бібліографічного опису**

1. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ : Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
2. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 96–102.
3. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. К. : КНЕУ, 2004. 284 с.
4. Кирлик Н. Ю. Історія становлення ринку логістичних послуг в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 1 (223). С. 4–10.
5. Киш Л.М. Логістичне забезпечення розвитку економіки за умов глобалізації. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*, 2019, № 4. 2019. С. 52–60.
6. Крикавський Є. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. Чухрай, Н. В. Чорнописька. Київ : Кондор, 2009. 320 с.

7. Мінакова С. М., Мінаков В. М. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 15. 2017. С. 429–431.

8. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т., Данилович Т. Б. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24, Ч. 2. С. 139–144.

9. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посібник. Вид. 2-ге. Київ: ЦНР, 2005. 328 с.

10. Резнік Н. П. Логістика: навчальний посібник. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 146 с.

11. Свiчинський С. В. Огляд можливостей сучасних постачальників транспортно логістичних послуг в інтегрованих транспортних системах. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2023. №1 (20). С. 239–247.

## References

1. Hryhorak M. Yu. (2017). *Intelektualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsiiia, metodolohiia, kompetentnist: monohrafiia*. Kyiv : Sik Hrup Ukraina, 513 p. [in Ukrainian].

2. Hrynchak N. A. (2020). *Vyznachennia sutnosti ta struktury lantsiuha postavok lohistychnykh posluh yak obiekta statystrychnoho doslidzhennia*. *Biznes Inform.* No 8. pp. 96–102. [in Ukrainian].

3. Kalchenko A. H. (2004). *Lohistyka : pidruchnyk*. K. : KNEU. 284 p. [in Ukrainian].

4. Kyrlyk N.Iu. (2020). *Istoriia stanovlennia rynku lohistychnykh posluh v Ukraini. Aktualni problemy ekonomiky*. No 1 (223). pp. 4–10. [in Ukrainian].

5. Kysh L.M. (2019). *Lohistyчне zabezpechennia rozvytku ekonomiky za umov hlobalizatsii*. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment : aktualni pytannia nauky i praktyky*. No 4. 2019. pp. 52–60. [in Ukrainian].

6. Krykavskiy Ye.V. (2009). *Lohistyka: kompendium i praktykum : navch. posib. / Ye.V. Krykavskiy, N. Chukhrai, N.V. Chornopyska*. Kyiv : Kondor, 320 p.

7. Minakova S.M. & Minakov V.M. (2017). *Rozvytok lohistychnoho outsorsynhu v Ukraini. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vypusk 15. pp. 429–431. [in Ukrainian].

8. Nakonechna T. V., Hryniv N. T., Danylovych T. B. (2019). *Osoblyvosti rozvytku rynku lohistychnykh posluh v Ukraini. Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Vyp. 24, Ch. 2. 139–144. [in Ukrainian].

9. Ponomarova Yu. V. (2005). *Lohistyka : navch. posibnyk*. Vyd. 2-he. Kyiv: TsNR. 328 p. [in Ukrainian].

10. Reznik N. P. (2021). *Lohistyka : navchalnyi posibnyk*. Kyiv : Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy, 146 p. [in Ukrainian].

11. Svichynskiy S. V. (2023). *Ohliad mozhlyvostei suchasnykh postachalnykiv transportno lohistychnykh posluh v intehrovanykh transportnykh systemakh. Suchasni tekhnolohii v mashynobuduvanni ta transporti*. 1 (20). pp. 239–247. [in Ukrainian].

**UDC 005.41:65.01**

Кривов'язюк Б.І., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0004-8007-177X>

[b.kryvoviazuk@lntu.edu.ua](mailto:b.kryvoviazuk@lntu.edu.ua)

Kryvovyazyuk B.I., PhD student

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0004-8007-177X>

[b.kryvoviazuk@lntu.edu.ua](mailto:b.kryvoviazuk@lntu.edu.ua)

**METHODOLOGY OF MANAGEMENT OF INTEGRATIVE DEVELOPMENT OF SUBJECTS OF ENTREPRENEURSHIP**

The article examines the critical need for modern subjects of entrepreneurship to adapt to dynamic external environments to ensure their development. The study highlights the role of management in integrating social, organizational, technological, and financial factors to maintain enterprise sustainability, emphasizes the necessity of improving methodologies for managing the integrative development of business entities, addressing scientific challenges such as the creation of advanced management models and practical tasks like enhancing responsiveness and long-term efficiency.

The research incorporates an analysis of existing studies, identifying gaps in addressing integrative development, which includes both analysis of the main financial indicators of activity, and modern approaches that focus on flexibility and adaptability, as well as the use of modern information technologies, proposes a three-phase framework for managing integrative development, encompassing strategy formation, analysis of economic indicators, and decision-making for further development. Each phase considers key factors like financial performance, external environment analysis, competitive advantages, and the incorporation of modern technologies. The findings suggest that integrative development requires a holistic and adaptive management approach, leveraging innovative tools like artificial intelligence and digital transformation to address current and future challenges. The three-phase methodology is designed to be cyclical to ensure continuous adaptation and improvement, allowing enterprises to revisit and refine their strategies, analyze evolving economic indicators, and make informed decisions in response to dynamic external and internal changes.

Enhancing methodology of managing integrative development will enable enterprises to achieve flexibility, sustainability, and competitiveness, ensuring long-term growth and resilience in a rapidly evolving market.

**Keywords:** management of integrative development, entrepreneurship, methodology, subjects of entrepreneurship.

## **МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

У статті розглядається критична необхідність адаптації сучасних суб'єктів підприємництва до динамічного зовнішнього середовища для забезпечення їх розвитку. У дослідженні висвітлено роль менеджменту в інтегруванні соціальних, організаційних, технологічних та фінансових факторів для підтримки стійкості підприємства, наголошено на необхідності вдосконалення методології управління інтегративним розвитком суб'єктів господарювання, вирішення наукових завдань, таких як створення передових моделей управління та практичних завдань, таких як підвищення оперативності реагування та довгострокової ефективності.

Здійснено аналіз існуючих досліджень, виявлення прогалин у вирішенні питання інтегративного розвитку. Запропоновано трифазну основу для управління інтегративним розвитком, що охоплює формування стратегії, аналіз економічних показників та прийняття рішень для подальшого розвитку. Кожен етап розглядає ключові фактори, такі як фінансові показники, аналіз зовнішнього середовища, конкурентні переваги та включення сучасних технологій. Дослідження показало, що інтегративний розвиток вимагає цілісного та адаптивного підходу до управління, використовуючи інноваційні інструменти, такі як штучний інтелект та цифрова трансформація для вирішення поточних та майбутніх проблем.

Покращення методології управління інтегративним розвитком суб'єктів підприємництва дозволить досягти гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності, забезпечуючи довгострокове зростання та стійкість на ринку, що швидко розвивається.

**Ключові слова:** управління інтегративним розвитком, методологія, формування стратегії, аналіз економічних показників, прийняття рішень, суб'єкти підприємництва.

**Statement of the problem in general and its connection with important scientific and practical tasks.** Business entities, namely their management systems, are constantly faced with the need to adapt to changes in the external environment of activity, and ensuring this need is a necessary condition for survival and development in the market. Another important aspect is strategic management, which also takes into account social, organizational, technological and other factors that directly affect the sustainability of the enterprise, while maintaining the need to analyze financial performance. The need to improve the methodology of management of integrative development of business entities is associated with important scientific tasks, such as the creation of new theoretical models of management systems or

processes that have the ability to take into account numerous factors influencing their activities in the face of uncertainty. The implementation of innovative approaches, as well as the development of methods that allow you to quickly respond to changes and ensure efficiency in the long term are the main practical tasks. Thus, the need to improve development management methods is an integral part of the development process of business entities. This process requires in-depth scientific analysis and the development of new tools for practical application, which will influence the formation of market trends.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** Each business entity must develop in order to survive in the market, which creates the basis for coordinated changes in their management systems, requires adaptation and updating, taking into account modern economic realities (*Brzeziński, 2024*). The methodology of development management includes a significant number of scientific approaches that were formed in different periods of enterprises development and served as the basis for the formation and systematization of various aspects of management (*Побережець, 2016*). At the same time, strategic management is considered not only by the financial aspects of activities, but also includes other non-financial advantages for establishing the direction of further activities (*Tokhirov, 2021*), on the other hand, most of the existing methods for implementing development management become less relevant and require constant improvement, which can significantly improve the current state of management of the business entity (*Samorodov, Kotkovskiy, Malafiev, 2024*). It should also be noted that the constant support of methodological approaches to comprehensive economic analysis is still a key component of enterprise development management, and ensuring a high level of indicators such as EBIT, EBITDA, business value, EVA continue to be set as the main goals of many enterprises (*Viknianska, Kharynovych-Yavorska, Sahaidak, Zhavoronok, Filippov, 2021*). However, a significant drawback of the results obtained by the authors, as in all previously analyzed works, is a rather narrow study of management in the context of integrative development of enterprises, which includes both analysis of the main financial indicators of activity, and modern approaches that focus on

flexibility and adaptability, as well as the use of modern information technologies.

**Article goals.** The purpose of the study is to generalize the methodology for managing the integrative development of business entities.

**Statement of the main material of the study with full justification of the scientific results obtained.** Modern conditions of development require the use of strategic management methods, primarily those that meet the goals of the subject of entrepreneurship for which they are developed (*Portovaras, Harbar, Sokurenko, Samoilyk, 2020*). As a consequence of such processes, it is increasingly possible to find a tendency of use such management concepts as Business Performance Management (BPM), Balanced Scorecard (BSC), Enterprise Performance Management (EPM). All these modern concepts of management are aimed at processing information and applying the data obtained to create models for making managerial decisions (*Poberezhets O. 2016*). The concept of BPM is aimed at studying the processes of activity of the subject of entrepreneurship, which allows to assess financial capabilities, comprehensively analyzes all levels of management, which can be considered one of the integrative methodologies. The EPM system is based on the automation and coordination of the interaction of existing units of business entities, allows you to analyze current activities in real time according to the criterial indicators system.

To understand the essence of the concept of management of integrative development, it is necessary to understand its components. If the concept of «development management» is quite common, and can be considered as a list of measures to improve the efficiency of business entities, its economic indicators, then this management is often associated with regulatory, organizational, resource problems, as well as the personnel of the enterprise. If we are talking about «integrative» development, then such development is considered as complex, combining all aspects of activity that can be related to the effectiveness of management. The development of business entities does not arise during normal activities, but, on the contrary, requires a clear management system, organizational skills, taking into account both the external and internal environment, and is unique for each



individual subject. The concept of the development of business entities is widely described in the scientific literature, but this can cause ambiguous conclusions among scientists. Of course, each of the approaches contains important information that somehow affects the process of creating a methodology for managing integrative development.

Modern management of enterprises requires constant adaptation to changes, which determines the search for flexible organizational structures and effective solutions based on the experience and knowledge of specialists. An important factor of success is not only professional, but also moral and ethical qualities of managers who influence the decision-making process, setting goals and forming the strategy of the enterprise. The cooperation of the manager and the team contributes to the achievement of not only economic but also social results, which has a positive effect on the overall efficiency of activities. Management is a complex system process that includes a strategic goal and takes into account the resources and potential of the organization. Effective management also involves self-improvement and optimization of the interaction between subjects and objects to achieve certain results.

These factors require the development of new methods of managing integrative development, since the practical needs of managers change in real time, and achievements in the field of scientific and technological progress, such as artificial intelligence, the transition to digital technologies, automatic accounting and enterprise management systems often remain out of sight of modern managers.

Given the above, we will highlight the main challenges that are present in the management of enterprise development: lack of digital skills, outdated technologies, inconsistency of organizational culture (Samorodov, Kotkovskyi, Malafieiev, 2024).

The development of the methodology requires an overview and identification of several phases in the process of making managerial decisions that affect the integrative development of the subject of entrepreneurship. We propose to include the following: the initial phase of the creation of the subject of entrepreneurship and an overview of its basic needs, the phase of the analysis of economic indicators of activity, as well as the final – the phase of decision-making on the further development of the subject of entrepreneurship.

The initial phase involves determining the overall strategy and directions of economic activity. These are the categories that are necessary for the formation of a business entity and should be determined long before the decision to create one. This also includes the development of methods for appointing management personnel, hiring labor, setting values, identifying strategic goals and priorities that will determine the long-term vector of development. Particular attention should be paid to the study of the external environment, including economic, technological, social and environmental factors that can affect the activities of the enterprise. It is important to develop mechanisms for monitoring and evaluating the effectiveness of the implementation of strategic plans, which will allow detecting deviations at an early stage. In addition, it is necessary to lay the foundations for the formation of a corporate culture that will support during the period of change and promote the integration of management decisions at all levels of the organization.

The second phase of integrative management development, which covers the analysis of economic indicators of the enterprise, is key to assess its current state and determine the possibilities for further development. This phase provides a detailed overview of financial and economic results, in particular such indicators as profitability, liquidity, financial stability and resource efficiency. An important element is the assessment of the competitive advantages of the enterprise, which takes into account unique products, innovative processes and the ability of the enterprise to adapt to changes in the competitive environment.

In addition, in this phase, attention should be paid to studying the dynamics of key performance indicators in the long term in order to determine development trends and possible risks. Analysis of the external environment, including market conditions, competitors' activities and changes in consumer requests, helps to identify the strengths and weaknesses of the enterprise. Важливим завданням є ідентифікація факторів, які можуть обмежувати зростання, таких як регуляторні бар'єри, обмеженість ресурсів або недостатня інфраструктура. An important task is to identify factors that may limit growth, such as regulatory barriers, resource constraints or insufficient infrastructure. Summarizing the results of this phase, the enterprise can form realistic strategic goals and find ways to increase efficiency, which will ensure sustainability and competitiveness in the future.

The third, final phase of management of the integrative development of the enterprise is decisive for ensuring its stable functioning and determining strategies for further development. This phase is aimed at the introduction of internal control, which allows you to assess the effectiveness of decisions made and identify weaknesses in management. Particular attention is paid to the analysis of losses that could arise as a result of insufficient organization of processes or external risks, as well as finding ways to minimize or prevent them in the future. Management must create tools that will provide systematic control over all aspects of the enterprise, including financial, operational and strategic processes.

Additionally, in this phase, new regulatory documents are formed, such as orders, policies or instructions that clarify the features of the working process in the face of changes. These documents should take into account both the internal needs of the organization and external challenges, including changing market conditions or increased competition. Risk management becomes a key component of this phase: it is necessary to identify potential threats, assess their impact and develop strategies to neutralize them. As a result, the third phase contributes to the formation of a flexible, adaptive management model that provides the enterprise with competitiveness, minimizes costs and risks, and creates a solid basis for long-term development.

Of course, the process of managing the integrative development of business entities, like many other economic processes, is cyclical and involves its constant application, returning to the initial phase. Such an approach should help to create a unique methodology for a particular subject of entrepreneurship, regardless of its characteristics, since it is integrative and allows subjects to independently analyze at any of these phases of development. Undoubtedly, this approach is more difficult to understand, unlike the classical approaches to managing development and requires constant improvement in order to minimize its negative aspects.

**Conclusions.** Management of integrative development of business entities is a key area of modern management, which requires constant improvement due to the rapid development of economic, social and technological factors. The analysis confirms that integrative development involves an integrated approach to management that combines strategic

planning, adaptability to change, analysis of financial indicators and innovation.

The proposed phases of development of managerial decisions allow to systematize the process of management of integrative development, starting with the definition of strategic goals, analysis of economic indicators, to the assessment of external and internal factors. Particular attention is paid to the introduction of digital technologies that significantly increase management efficiency and allow enterprises to remain competitive in the market.

Thus, improving the methodology for managing integrative development will increase the sustainability, flexibility and efficiency of business entities. This will ensure their ability to adapt quickly to the challenges of the external environment while maintaining long-term growth and development strategies.

## References

1. Poberezhets O. (2016). Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpryemstva. Kherson : Vydavnytstvo Hrin D.S., 2016. 500. [in Ukrainian].
2. Alieinykov, I., Thamer, K., Zhuravskiy, Y., Sova, O., Smirnova, N., Zhyvotovskiy, R., Hatsenko, S., Petruk, S., Pikul, R. and Shyshatskiy, A. (2019). Development of a method of fuzzy evaluation of information and analytical support of strategic management. *East. Eur. J. Enterp. Technol.*, 6, 16-27.
3. Brzeziński, Ł. (2024). Enterprise Development Management. *Encyclopedia*, 4, 1396-1410. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>.
4. Portovaras, T., Harbar, Z., Sokurenko, I. and Samoilyk, I. (2020). Management of small business entities. *Independent Journal of Management & Production*, 11, 680. DOI: 10.14807/ijmp.v11i8.1226.
5. Samorodov, B., Kotkovskiy, V. and Malafieiev, T. (2024). Business development management tools in the digital economy. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 3(14), 35-46. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-03>.
6. Tokhirov, R. and Abdurakhimjanov, A. (2021). The Issue Of Modern Strategic Management In Enterprises Or Firms. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 3(08), 9-14. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume03Issue08-03>.
7. Viknianska, A., Kharynovych-Yavorska, D., Sahaidak, M., Zhavoronok, A. and Filippov, V. (2021). Methodological approach to economic analysis and control of enterprises under conditions of economic systems transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 150-157.

## **УДК 338.242.2**

Турський І.В., д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-2174-9056>  
[turski.ihor@lutsk-ntu.com.ua](mailto:turski.ihor@lutsk-ntu.com.ua)

Turskii I.V., Doctor of Economic Sciences, Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0003-2174-9056>  
[turski.ihor@lutsk-ntu.com.ua](mailto:turski.ihor@lutsk-ntu.com.ua)

### **УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НАПРУГИ В РЕГІОНІ**

В статті досліджено управління діяльністю підприємств в умовах соціально-економічної напруги. Аналіз літературних джерел дозволив встановити актуальність теми дослідження. Територіальні громади повинні взаємодіяти із бізнесом. В період соціально-економічної напруги важливо знайти баланс між громадою та підприємствами. Такий баланс можна досягти через подолання соціально-економічної напруги, реалізації цілей сталого розвитку та формування соціального добробуту. В роботі визначено, що у зв'язку із війною та пандемією COVID-19 посилюється соціально-економічна напруга в країні. З метою побудови ефективної системи співпраці потрібно реалізувати чотири пріоритети, серед яких: знаходження власної ніші на ринку, відповідність сталому розвитку громади, взаємодія на правах партнерства та взаємовигідності, формування бюджету розвитку громади. Підприємства забезпечують добробут громади через розробку системи управління. Управління діяльністю підприємств здійснюється через інструменти, методи, показники та стратегії, які реалізують цілі сталого розвитку. У цих межах реалізують чотири пріоритети ефективної взаємодії підприємств та громади.

**Ключові слова:** управління, діяльність підприємств, сталий розвиток, територіальні громади, стратегія, регіон, соціально-економічна напруга, соціальний добробут.

### **MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES UNDER SOCIO-ECONOMIC TENSION IN THE REGION**

In Ukraine, the processes of socio-economic tension are intensifying. This is due not only to military actions within the country but also to the COVID-19 pandemic. The country faces an urgent need to develop measures not only at the national level but also at the regional level to stimulate the business climate in the territories.

The aim of the study is to explore optimal management models for enterprise activities that would promote regional development under conditions of socio-psychological tension.

The article examines the management of enterprise activities under conditions of socio-economic tension. An analysis of the literature has confirmed the relevance of the research topic. Territorial communities must interact with businesses. During periods of socio-economic tension, it is essential to find a balance between communities and enterprises. This balance can be achieved by overcoming socio-economic tension, implementing sustainable development goals, and fostering social well-being.

The study identifies that the war and the COVID-19 pandemic have intensified socio-economic tensions in the country. To build an effective system of cooperation, four priorities need to be implemented: finding a niche in the market, aligning with the sustainable development of the community, engaging in partnerships based on mutual benefit, and forming a development budget for the community.

The management of enterprise activities under conditions of socio-economic tension should take into account the interests of the community. The socio-economic climate of the community shapes the socio-economic climate of the enterprise, and vice versa. To reduce socio-economic tension, the territorial community develops a strategy that aligns with sustainable development goals and promotes social well-being.

Enterprises contribute to community well-being by developing management systems. The management of enterprise activities is carried out through tools, methods, indicators, and strategies that aim to achieve sustainable development goals. Within this framework, four priorities for effective interaction between enterprises and communities are implemented.

**Keywords:** management, enterprise activities, sustainable development, territorial communities, strategy, region, socio-economic tension, social well-being.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** В Україні поглиблюються процеси соціально-економічної напруги. Це пов'язано не лише із військовими діями на території країни, але й пандемією COVID-19. У 2024 році порівняно із середнім значенням 2021 року кількість нових вакансій не досягла цієї позначки. Відбувається поступове зростання вакансій і воно складає станом на листопад 2024 року 91 %. Це є вищим показником при порівнянні із 2023 роком, де він досяг 83 % та 2022 року – 53 %. Активність пошуку роботи у листопаді 2024 року є низькою 71 % середнього рівня 2021 року, в 2023 році 76%, в 2022 році – 102%. Отже, можна констатувати сповільнення активного пошуку роботу. Очікування бізнесу у жовтні 2024 року близькі до нейтральних очікувань і складають 49,4, у 2023 році

49,6, у 2022 році 44,9. ВВП за 2 квартал 2022 року впав на 36,6 %, за 2 квартал 2023 року зріс на 19,2 %, за 2 квартал 2024 року зріс на 3,7 % (*Центр економічної стратегії, 2024*). Відповідно до цього перед країна назріла потреба у розробці заходів не лише на державному рівні, але й регіональному, які б сприяли поживленню ділового клімату в території.

Території країни потребують відновлення та розвитку бізнесу на засада конкурентоспроможності, сталості. У них виникає проблема формування не бюджетів виживання, а розвитку (*Березюк, 2024*). Бюджети розвитку повинні сприяти становленню бізнесу, який би спромігся забезпечити позитивні показники у діяльності та зменшувати соціальну напругу в регіоні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** В.Я. Брич, Х.А. Снігур, М.М. Тисько, Я.О Шпак визначали особливості управління інноваційним розвитком підприємства. Вони зазначали, що потрібно формувати стратегію, значну увагу приділяти інноваційному потенціалу, визначати критерії ефективності управління розвитком підприємств (*Брич, Снігур, Тисько, Шпак, 2022*). Г.О. Швець констатує, що соціальне підприємництво може сприяти досягненню регіонального розвитку, підвищити ділову активність та поживити підприємництво в регіоні, сформувати соціальні блага і послуги, які є необхідні в регіоні (*Швець, 2020*). О. Полінкевич, Р. Камінський, Л. Ліпич зазначили, що в умовах соціально-психологічної напруги підприємстві схильні до ірраціональної поведінки. Ними запропонований адаптативний механізм управління поведінкою підприємств в умовах соціально-психологічної напруги, який містить принципи, інструменти, показники, методи, стадії емоційного реагування, моніторинг змін (*Полінкевич, Камінський, Ліпич, 2022*). О.Г. Злобіна та ін. визначили сфему залежності стану суспільства від рівня соціальної напруженості. Основне місце в схемі має бути емоціям та почуттям, переживанням, інтенції до дій (*Злобіна та ін., 2019*).

У праці Р.Pontrandolfo, О.Polinkevych, В.Scozzi, О.Kuzmak визначено, що розумні міста мають сприяти розвитку

підприємств в регіоні. Такого висновку автори дійшли при аналізі прикладів міст Волині та міста Люблін за BESdT підходом (Pontrandolfo, Polinkevych, Scozzi, Kuzmak, 2023).

Зазначений доробок не є вичерпник. Проте, у них піднімається важлива проблематика, яку можна вирішити у взаємодії та співпраці із всіма стейкхолдерами, які є в регіоні. Зважаючи на це окремі аспекти потребують поглиблення та уточнення. Зокрема управління діяльністю підприємств має свої особливості в період психологічної нестійкості суспільства та соціальної напруги.

**Цілі статті.** Метою дослідження є розгляд оптимальних схем управління діяльністю підприємств, яка б сприяла розвитку регіонів за умов соціально-психологічної напруги.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** З урахуванням попередніх досліджень можна дійти висновку, що управління діяльністю підприємств має складну природу. Відповідно варто враховувати та балансувати між інтересами суб'єкта підприємництва та інтересами громади.

Такий баланс можна досягти через формування головним пріоритетів у розвитку. Ними можуть стати:

Пріоритет 1. Знаходженні власної ніші на ринку, яка б сприяла всебічному розвитку підприємства: економічному, психологічному, соціальному, інтелектуальному, інформаційному та безпековому. В період соціально-психологічної напруги важливим елементом є безпековий простір, який базується на інформаційній, економічній та фізичній безпеці.

Пріоритет 2. Діяльність підприємств повинна сприяти сталому розвитку територіальної громади та посилювати його конкурентну позицію. Громада має стати партнером у реалізації всіх цілей. Особливо вона має бути зацікавлена у реалізації Цілей сталого розвитку. Цілі сталого розвитку, над якими працює підприємство мають бути визначені у стратегії розвитку громади.

Пріоритет 3. Формування спільних дій бізнесу та громади щодо подолання соціально-економічної напруги на правах партнерства та взаємовигідності. Кожний суб'єкт



підприємництва має змогу реалізовувати власні цілі та отримати сприяння від керівництва громади у цьому, якщо вони частково вирішують окремі завдання стратегічної цілі громади.

Пріоритет 4. Формування бюджету розвитку громади, який формує соціальний добробут та сталість розвитку. Така позиція зменшить негативні явища соціально-психологічної напруги та сприятиме становленню бізнесу в регіоні на засадах конкурентності та цілісності.

Зазначені чотири пріоритети є рекомендованими для подолання соціально-економічної напруги в регіоні. Загальна спрощена схема взаємодії бізнесу та громади пов'язана із побудовою нових підходів до управління діяльністю підприємств (рис. 1).

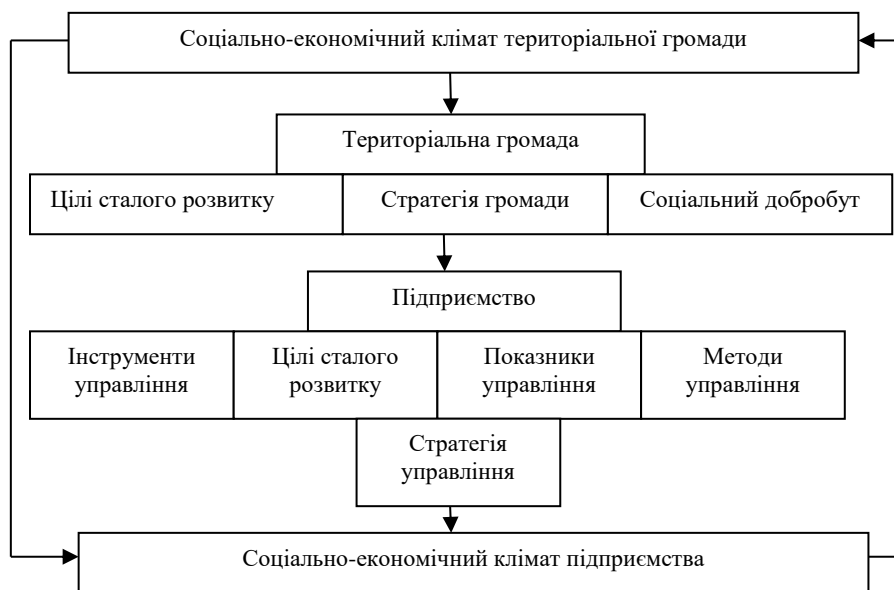


Рис. 1. Управління діяльністю підприємств в умовах соціально-економічної напруги

**Висновки.** Управління діяльністю підприємств в умовах соціально-економічної напруги має відбуватися з урахуванням інтересів громади. Соціально-економічний клімат громади формує соціально-економічний клімат підприємства і навпаки. Територіальна громада, щоб зменшити соціально-економічну напругу формує стратегію громади, яка відповідає цілям сталого розвитку та сприяє соціальному добробуту. Підприємства забезпечують добробут громади через розробку системи управління. Управління діяльністю підприємств здійснюється через інструменти, методи, показники та стратегії, які реалізують цілі сталого розвитку. У цих межах реалізують чотири пріоритети ефективної взаємодії підприємств та громади.

Напрямки подальших досліджень доцільно зосередити на визначенні особливостей реалізації кожного пріоритету та механізму взаємодії громади та бізнесу.

### **Список бібліографічного опису**

1. Центр економічної стратегії (2024). *Трекер економіки України під час війни*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
2. Березюк К. Бюджети розвитку чи війни: як змінилися фінансова спроможність громад. *Чесно*. 2024. 21 лют. URL: <https://www.chesno.org/post/5880/>
3. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с.
4. Швець Г.О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 243–251 <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.21>.
5. Полінкевич О., Камінський Р., Ліпич Л. Управління поведінкою підприємств в умовах соціально-психологічної напруги. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. № 62. С. 87–92. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6217>
6. Pontrandolfo P., Polinkevych O., Scozzi B., Kuzmak O. 53SmartCitiesfor the SustainableDevelopmentof LocalCommunities:the Casesof the Volyn Regionand the Cityof Lublin. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2023. Vol. 26, Iss. 3. pp. 53-85. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>

### **References**

1. Center for Economic Strategy (2024). Tracker of the Ukrainian economy during the war [Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viyni]. Retrieved from <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> [in Ukrainian]

2. Bereziuk, K. (2024). Development or war budgets: how the financial capacity of communities has changed [Biudzhety rozvytku chy viiny: yak zminylysia finansova spromozhnist hromad]. *Chesno*, February 21. Retrieved from <https://www.chesno.org/post/5880/> [in Ukrainian].

3. Brych, V. Ya., Snigur, Kh. A., Tysko, M. M., & Shpak, Ya. O. (2019). *Management of innovative development of an enterprise [Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva]*: monograph. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].

4. Shvets, G.O. (2020). Social entrepreneurship: theoretical and practical aspects [Sotsialne pidpriemnytstvo: teoretychni ta praktychni aspekty]. *Economics and management organization*, 3 (39), 243–251 <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.21>. [in Ukrainian].

5. Polinkevych, O., Kaminsky, R., & Lipych, L. (2022). Management of enterprise behavior in conditions of socio-psychological stress [Upravlinnia povedinkoiu pidpriemstv v umovakh sotsialno-psykholohichnoi napruhy]. *Bulletin of Lviv University. Economic Series*, 62, 87–92. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6217> [in Ukrainian].

6. Pontrandolfo, P., Polinkevych, O., Scozzi, B., & Kuzmak, O. (2023). SmartCitiesfor the SustainableDevelopmentof LocalCommunities:the Casesof the Volyn Regionand the Cityof Lublin. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, vol. 26, Iss. 3, 53-85. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>.

## **УДК 330**

Брошко М.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0002-5900-165X>

[maksym.broshko@modern-expo.com](mailto:maksym.broshko@modern-expo.com)

Broshko Maksym, postgraduate student

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0002-5900-165X>

[maksym.broshko@modern-expo.com](mailto:maksym.broshko@modern-expo.com)

## **СУЧАСНИЙ СТАН ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

У статті досліджено сучасний стан підприємницької діяльності в Україні, зокрема, основні тенденції, виклики та можливості, що постають перед підприємцями в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Розглядаються фактори, які впливають на розвиток бізнесу, такі як законодавчі ініціативи, доступ до фінансування, інновації та цифровізація.

**Ключові слова:** підприємництво, бізнес, інновації, цифровізація, тенденції, тенденції, виклики.

## **CURRENT STATE OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE**

The article analyzes the current state of entrepreneurship in Ukraine, in particular, the main trends, challenges and opportunities facing entrepreneurs in a rapidly changing economic environment. The factors that influence business development, such as legislative initiatives, access to finance, innovation and digitalization, are considered.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the current state of entrepreneurship in Ukraine, with a focus on the key aspects that affect its development. The main trends shaping the business environment in Ukraine, including changes in the legislation regulating entrepreneurship, as well as new government initiatives to support business, are considered.

Challenges faced by entrepreneurs, such as economic instability, the impact of global crises, problems with access to finance and restrictions on foreign trade, are analyzed. Particular attention is paid to the issues of innovation and digitalization, which are becoming increasingly important for the competitiveness of Ukrainian enterprises in the international market.

The article also contains the results of surveys of entrepreneurs, which reveal the main problems and needs of business.

Recommendations are offered to improve the business climate in Ukraine. Among them are the need to simplify business registration procedures, increase the availability of credit, and intensify government support for innovative projects.

Recommendations are offered to improve the business climate in Ukraine. Among them is the need to simplify business registration procedures and intensify state support for innovative projects.

In general, the article emphasizes the importance of a comprehensive approach to reforming the business environment in Ukraine in order to ensure sustainable economic growth and promote entrepreneurship in the face of current challenges.

**Keywords:** entrepreneurship, business, innovation, digitalization, trends, trends, challenges.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Необхідність всебічного аналізу та розуміння сучасних викликів і можливостей, з якими стикаються підприємці в Україні, потребує детального дослідження підприємницької діяльності.

Це питання є надзвичайно актуальним у контексті економічної нестабільності, змін у законодавстві, глобальних економічних криз та швидкого розвитку технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дана проблематика розглядалась у праця провідних вчених, таких як: К. Антонюк, Р. Грінченко, П. Пашко, І. Причепа В. Виговський, А. Данкевич, С. Панченко (*Панченко, 2018*), В. Дикань, О. Шраменко, О. Полякова (*Пашко, 2019*) та інші.

**Цілі статті.** Метою дослідження є вивчення впливу різних факторів на розвиток підприємницької діяльності України, що сприяє глибшому розумінню підприємницького середовища в Україні та формуванню стратегій для його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Підприємницька діяльність в Україні зазнала значних змін у останні роки, зокрема в умовах економічних криз, політичної нестабільності та глобалізації.

На сьогоднішній день в Україні існує близько 1,5 мільйона малих і середніх підприємств, які забезпечують значну частину робочих місць і ВВП країни. Сектори, що найбільше розвиваються, включають інформаційні технології, агробізнес, торгівлю та послуги, що зображено на рис.1.

Найбільш перспективні сектори підприємництва ↓↓↓↓
Аграрний комплекс
Металургійна промисловість
Інформаційні технології та стартапи
Логістичні проекти
Військова промисловість
Енергетичний сектор

*Джерело: сформовано автором (YS Market, 2024)*

Станом на зараз, першочергова мета – забезпечення необхідних обсягів експорту, що дозволить не тільки покращити економічний клімат України, але й покрити необхідні потреби продовольства на світовому ринку. Існує потреба відновлення пошкоджених зерносховищ, будівництві нових. Потрібно забезпечити залізничні перевезки з необхідною вантажомісткістю, які наразі мають складнощі через різні типи колії на територіях різних держав, зокрема Європи. Існує потреба запуску резерву техніки, заміні знищених агрегатів та машин (YS Market, 2024).

Також, підприємці стикаються з численними викликами, такими як:

- економічна нестабільність;
- інфляція, коливання курсу валюти та загальні економічні труднощі;

- бюрократія, складність у веденні бізнесу через численні регуляції та вимоги;

- корупція, високий рівень корупції впливає на довіру до державних інститутів;

- вплив зовнішніх факторів, зовнішні фактори, такі як війна на сході України та пандемія COVID-19, мали значний вплив на підприємницьку діяльність. Багато підприємств зазнали збитків, але деякі зуміли адаптуватися, перейшовши на онлайн-моделі або змінюючи асортимент продукції;

- законодавче середовище, аналіз законодавчих ініціатив свідчить про поступове поліпшення умов для ведення бізнесу. Проте існують проблеми з імплементацією законів на місцевому рівні, що створює додаткові бар'єри для підприємців.

Проблеми з якими стикається підприємницька діяльність, а власне підприємці – значні, основні з них такі:

- доступ до фінансування: Багато малих підприємств не можуть отримати кредити через високі відсоткові ставки та жорсткі умови;

- нестача кваліфікованих кадрів, підприємства часто не можуть знайти працівників з необхідними навичками;

- невизначеність у регулюванні, часті зміни в законодавстві створюють невизначеність для бізнесу.

Для покращення умов ведення бізнесу в Україні можна запропонувати такі рекомендації:

- спрощення бюрократичних процедур;

- поліпшення доступу до фінансування через державні програми підтримки;

- розвиток освітніх програм для підготовки кваліфікованих кадрів.

Незважаючи на наявні виклики, існують і позитивні тенденції:

- зростання цифровізації – це процес впровадження цифрових технологій у різні сфери життя, бізнесу та суспільства. Він охоплює використання інформаційних технологій, програмного забезпечення, інтернету та інших цифрових інструментів для автоматизації, оптимізації та покращення процесів (Мосунова, Селезньова, Гагарінов, 2024). Ключовими

аспектами цифровізації є: автоматизація процесів, доступ до інформації, зміна бізнес-моделей (цифровізація сприяє розвитку нових бізнес-моделей, таких як електронна комерція та платформи для обміну послугами, наприклад таксі або оренда житла);

- покращення взаємодії з клієнтами, використання цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, електронна пошта, чат-боти) дозволяє підприємствам краще взаємодіяти з клієнтами, надавати їм підтримку та отримувати зворотний зв'язок;

- аналіз даних, цифровізація створює можливості для збору та аналізу великих обсягів даних (Big Data), що допомагає підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів і адаптувати свої стратегії;

- зростання цифровізації часто призводить до появи нових технологій і рішень, які можуть трансформувати цілі галузі. Наприклад, розвиток штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та блокчейну (Грибіненко, 2018).

Загалом, зростання цифровізації є важливим фактором, який впливає на економічний розвиток, конкурентоспроможність підприємств і якість життя суспільства в цілому.

Також, позитивними тенденціями підприємницької діяльності є розвиток стартап-культури та підтримка міжнародних інвестицій, які можуть стати основою для подальшого розвитку підприємництва в Україні (стартап-культура в підприємстві представляє собою певну сукупність цінностей, норм, практик і підходів, які характеризують стартапи та їхнє середовище.

Вона визначає, як стартапи функціонують, взаємодіють з командою, клієнтами та інвесторами, а також як вони реагують на виклики і можливості. Ось кілька ключових аспектів стартап-культури: інноваційність та креативність, гнучкість та адаптивність, командна робота, ризик та невдачі, підприємницький рух, фокус на клієнті. Успішні стартапи зосереджуються на потребах своїх клієнтів, активно збираючи зворотний зв'язок і адаптуючи свої продукти відповідно до цього.



Багато стартапів прагнуть не лише до фінансового успіху, але й до позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище. Це може включати екологічні ініціативи або соціальні проекти.

**Висновки.** Сучасний стан підприємницької діяльності в Україні є складним і суперечливим. Однак з правильними реформами та підтримкою з боку держави українське підприємництво має потенціал для подальшого зростання і розвитку. Дослідження показує, що активна участь усіх зацікавлених сторін може суттєво поліпшити бізнес-середовище в країні.

### **Список бібліографічного опису**

1. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія / П.В. Пашко та ін. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України. 2019. 476 с.

2. Панченко С.В., Дикань В.Л., Шраменко О.В. Підприємництво : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.

3. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 323 – 328.

4. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2018. № 16. С. 35-37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197).

5. <https://www.unian.ua/economics/finance/10814354-p-yat-vichnih-problem-biznesu-u-roci-shcho-minaye.html>

### **References**

1. Entrepreneurship in the era of global transformations: challenges and prospects for development (2019): monograph / P.V. Pashko et al. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine. 476 с.

2. Panchenko S.V., Dykan V.L. and Shramenko O.V. (2018) Entrepreneurship: a textbook. Kharkiv: UkrDUZT, 241 с.

3. Mosumova A.K., Selezneva G.O. and Gagarinov O.V. (2024) Digitalization of business: international experience. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Vol. 9. No. 2. С. 323 - 328.

4. Gribinenko O. (2018) Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriya «Ekonomiczni nauky»*. № 16. С. 35-37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197).

5. <https://www.unian.ua/economics/finance/10814354-p-yat-vichnih-problem-biznesu-u-roci-shcho-minaye.html>

**JEL Classification: H54, O18, L32, R42, F35, Q01**

Дорош В.Ю., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4111-9337>

[dorosh7891@gmail.com](mailto:dorosh7891@gmail.com)

Viktor Dorosh, education seeker

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-4111-9337>

[dorosh7891@gmail.com](mailto:dorosh7891@gmail.com)

**СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ  
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА:  
ПОСТВОЄННИЙ КОНЦЕПТ**

Стаття присвячена дослідженню історичного розвитку концепції публічно-приватного партнерства (ППП) як ефективного механізму відновлення та модернізації інфраструктури. Зокрема, розглядається роль PPP у поствоєнній трансформації країн, які зазнали масштабних руйнувань внаслідок воєнних конфліктів чи природних катастроф. На основі аналізу досвіду Великобританії, Німеччини, Японії, Сербії, Косово та Руанди виявлено ключові переваги PPP: залучення приватного капіталу, зменшення навантаження на державний бюджет, підвищення ефективності управління проектами та інтеграція міжнародних ресурсів.

Особлива увага приділяється впровадженню PPP у післявоєнній Європі в межах плану Маршалла, що дозволило створити сучасні моделі взаємодії держави та бізнесу. Зазначається, що успішність PPP залежить від таких факторів, як прозорість управління, участь громад, підтримка міжнародних організацій та адаптивна державна політика.

В умовах сучасної України, яка стикається з масштабними руйнуваннями через військові дії, PPP має великий потенціал для відновлення інфраструктури, соціальних об'єктів та економічного зростання. Запропоновано рекомендації щодо адаптації успішних зарубіжних моделей PPP до українських реалій, зокрема у сферах транспорту, енергетики та сільського господарства. Акцентовано на важливості впровадження комбінованих моделей фінансування, що включають міжнародні гранти та приватні інвестиції.

Дослідження підкреслює важливість PPP як стратегії для забезпечення сталого розвитку, інтеграції економіки в міжнародну спільноту та побудови сучасної інфраструктури, орієнтованої на потреби громадян.

**Ключові слова:** публічно приватне партнерство, держава, приватний сектор, фінанси, воєнні дії, сталий розвиток.

## **GLOBAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM: POST-WAR CONCEPT**

This article examines the historical development of the concept of public-private partnership (PPP) as an effective mechanism for the restoration and modernization of infrastructure. In particular, it explores the role of PPPs in the post-war transformation of countries that have experienced significant destruction due to military conflicts or natural disasters. Based on an analysis of the experiences of the United Kingdom, Germany, Japan, Serbia, Kosovo, and Rwanda, the key advantages of PPPs are identified: attracting private capital, reducing the burden on public budgets, improving project management efficiency, and integrating international resources.

Special attention is paid to the implementation of PPPs in post-war Europe within the framework of the Marshall Plan, which enabled the creation of modern models of state-business interaction. It is noted that the success of PPPs depends on factors such as transparency of management, community involvement, support from international organizations, and adaptive state policies.

In the context of modern Ukraine, which faces large-scale destruction due to military actions, PPPs hold significant potential for the recovery of infrastructure, social facilities, and economic growth. Recommendations are proposed for adapting successful foreign PPP models to Ukrainian realities, particularly in the sectors of transport, energy, and agriculture. Emphasis is placed on the importance of implementing combined financing models that include international grants and private investments.

The study highlights the importance of PPPs as a strategy to ensure sustainable development, integrate the economy into the global community, and build modern infrastructure focused on the needs of citizens.

**Keywords:** public-private partnership, state, private sector, finance, military conflicts, Sustainable Development.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Публічно-приватне партнерство (ППП) як механізм взаємодії держави та приватного сектора відіграє важливу роль у вирішенні ключових інфраструктурних та соціальних викликів сучасності. У процесі відновлення економіки після масштабних руйнувань, спричинених війною чи природними катастрофами, виникає необхідність забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів. Досвід країн, які успішно застосували моделі PPP у відновленні, зокрема після Другої світової війни чи регіональних конфліктів, свідчить про дієвість цього

інструменту. Проте кожна країна має свої особливості, що вимагають адаптації світового досвіду до локальних реалій.

Для України, яка зазнала значних інфраструктурних втрат через військові дії, вивчення та інтеграція світового досвіду ППП є надзвичайно актуальними. Основним викликом є створення прозорої системи управління, яка забезпечить довіру інвесторів, зменшить корупційні ризики та сприятиме сталому розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Механізми взаємодії публічного та приватного секторів економіки у своїх працях досліджує великий спектр науковців - Родрігес, Л. Л., Сангстер, А. (Rodrigues, L. L., & Sangster, A., 2012), Понгсірі, Н. (Pongsiri, N., 2002), Петрова, І. (Petrova, 2023), Ліндер, С. (Linder, 1999), Матвійшин, І., Вершигора, О. (Matviishyn & Vershyhora, 2022), Аота, М. (Aota, 2012) та ін.

**Цілі статті.** Цілями статті є моніторинг історичного розвитку концепції публічно-приватного партнерства; дослідження успішних моделей ППП, які використовувалися для відновлення інфраструктури в поствоєнний період у країнах Європи, Азії та Африки; оцінка потенційних можливостей використання ППП в умовах врахування сучасних викликів в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Публічно-приватне партнерство (ППП) являє собою форму співпраці між державним і приватним секторами, що використовується для реалізації проектів, які мають суспільну значущість. Її концепція еволюціонувала протягом століть, проходячи кілька ключових етапів розвитку. Так, у Давньому Римі приватні підприємці часто виконували громадські роботи, такі як будівництво акведуків, доріг і фортифікацій. Держава наймала приватних підрядників через систему концесій (Rodrigues, L. L., & Sangster, A., 2012).

У Європі, у період Середньовіччя, монархи та міські ради залучали приватних інвесторів для будівництва інфраструктури, включаючи мости, канали та міські стіни. Наприклад, концесії на експлуатацію мостів, які передбачали збір плати за проїзд.

Наступний період, який вплинув на становлення ППП як дієвого механізму реалізації масштабних проєктів, стала промислова революція (XVIII–XIX століття), яка створила великий попит на транспортну і виробничу інфраструктуру. Держави почали активно залучати приватний капітал для фінансування масштабних проєктів, таких як будівництво залізниць, портів і електростанцій (Pongsiri, N., 2002). У Великобританії та Франції концесії стали основною формою ППП. Приватні компанії отримували права на будівництво та експлуатацію інфраструктури за певну компенсацію від держави або право збору плати за користування.

Для ефективного впровадження публічно-приватного партнерства (ППП) у поствоєнній трансформації країн важливо розглянути світовий досвід держав, які використовували даний підхід для відновлення після війни. Для післявоєнної відбудови в Україні та інших країнах ППП може стати ефективним інструментом, якщо буде враховано досвід інших держав, зокрема щодо залучення громад до процесу відновлення, підтримки міжнародних грантів, а також розробки стратегії прозорості та чіткого регулювання.

Після Другої світової війни партнерства стали ключовими для відновлення зруйнованої інфраструктури. Прикладом є впровадження плану Маршалла в Європі (Petrova, 2023).

Цікавим є досвід Великобританії, яка у 1970-х роках впровадила концепцію Private Finance Initiative (PFI), котра стала еталоном для багатьох проєктів ППП у світі (Linder, 1999).

Використання ППП для післявоєнного відновлення в різних країнах демонструє кілька ефективних моделей та стратегій, які можуть бути корисними для України.

Зазначимо, що після конфліктів 1990-х років Сербія використовувала ППП для відновлення інфраструктури, зокрема транспортних систем. Законодавчі реформи дозволили місцевим і центральним органам влади співпрацювати з приватними компаніями для будівництва доріг, шкіл та інших важливих об'єктів. Ця модель стала основою для залучення значних приватних інвестицій за умов обмеженого бюджету (Matviishyn & Vershyhora, 2022).

Цікавим є досвід Косово, яке у післявоєнний період створило спеціальний комітет з ППП, який підтримував інфраструктурні проекти, такі як відновлення енергетичних об'єктів, транспортних мереж та закладів освіти. Завдяки ППП вдалося зменшити навантаження на державний бюджет і підвищити якість послуг. Комітет ППП забезпечив більшу ефективність управління проектами, залучаючи іноземних інвесторів (Matviishyn & Vershyhora, 2022).

Після руйнівного землетрусу в Кобе у 1995 році японський уряд також активно використовував модель ППП для відновлення міської інфраструктури, зокрема транспортної та житлової. ППП включала участь громадських організацій, що підвищило довіру громадян до процесу відновлення. Цей підхід сприяв більш оперативному відновленню, а також дозволив врахувати потреби місцевих жителів (Aota, 2012).

Відновлення Німеччини після Другої світової війни у цілому залежало від підтримки США. Однак, Німеччина змогла ефективно відбудувати свою економіку також за допомогою використання механізмів ППП. Інфраструктурні проекти у співпраці з приватними компаніями дозволили швидко відновити дороги, підприємства та інші стратегічні об'єкти. Ця модель була орієнтована на довгостроковий економічний розвиток і підвищення інституційної спроможності (Guttal, 2005).

Після геноциду 1994 року Руанда активно використовувала ППП для відновлення соціальних та інфраструктурних об'єктів. Одним із напрямків стало відновлення системи охорони здоров'я та освіти, де приватний сектор брав участь у будівництві лікарень та шкіл. Це дозволило забезпечити стійкість економіки та залучити міжнародні інвестиції, сприяючи інтеграції Руанди в регіональну економіку (Girod, 2015).

ППП сьогодні включає проекти, спрямовані на зменшення кліматичних змін та створення інфраструктури для сталого розвитку (Azarian et al., 2023); окрім інфраструктурних проєктів, активно застосовується в освіті, охороні здоров'я та технологічних інноваціях (Pongsiri, 2002).

**Висновок.** Досвід країн показує, що партнерства це важливий інструмент державної політики в умовах обмежених

ресурсів і їх успішність залежать від інтеграції громад у процес, прозорості управління, підтримки міжнародних організацій та державної політики, яка сприяє залученню приватних інвестицій.

На сьогодні Україна має великий потенціал для використання моделей ППП у відновленні зруйнованої інфраструктури. Потенційно вигідними сферами є дороги, енергетика, соціальна інфраструктура та сільське господарство. Впровадження «комбінованих» моделей, які об'єднують фінансування ЄС і приватні інвестиції, може сприяти швидшому економічному відновленню (Shylepnytskiy & Petrova, 2022).

Досвід впровадження публічно-приватного партнерства у поствоєнній трансформації зарубіжних країн свідчить про ефективність цього підходу для швидкої та сталої відбудови інфраструктури, відновлення соціальної сфери та економічного розвитку. Успішна реалізація ППП залежить від залучення місцевих громад, прозорості та ефективності управління проектами, підтримки міжнародних організацій та іноземних інвесторів, а також гнучкості державної політики. На прикладі Сербії, Косово, Японії, Німеччини та Руанди стає очевидним, що ППП здатне зменшити навантаження на державний бюджет, залучити приватний капітал і підвищити якість реалізації проєктів.

### **Список бібліографічного опису**

- 1.Rodrigues, L. L., & Sangster, A. (2012). 'Public-private partnerships': The Portuguese General Company of Pernambuco and Paraíba (1759). *Business History*, 54(8), 1142–1165. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.692079>
- 2.Pongsiri, N. (2002). Regulation and Public-Private Partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 15, 487-495. <https://doi.org/10.1108/09513550210439634>.
- 3.Petrova, I. (2023). Evolution of the concept of public-private partnership in the 1980-2020. *Economy of Industry*. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.04.022>.
- 4.Linder, S. (1999). Coming to Terms With the Public-Private Partnership. *American Behavioral Scientist*, 43, 35 - 51. <https://doi.org/10.1177/00027649921955146>.
- 5.Matviishyn, Y., & Vershyhora, Y. (2022). Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period. *Democratic governance*. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.
6. Aota, R. (2012). Consideration of "New Public Commons" Characteristics for Disaster Reconstruction. , 2, 1-17. <https://doi.org/10.12668/JSIJ.2.1>.

7. Guttal, S. (2005). The Politics of Post-war/post-Conflict Reconstruction. *Development*, 48, 73-81. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.DEVELOPMENT.1100169>.
8. Girod, D. (2015). Explaining Post-Conflict Reconstruction. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199387861.001.0001>.
9. Azarian, M., Shiferaw, A., Stevik, T., Lædre, O., & Wondimu, P. (2023). Public-Private Partnership: A Bibliometric Analysis and Historical Evolution. *Buildings*. <https://doi.org/10.3390/buildings13082035>.
10. Pongsiri, N. (2002). Regulation and Public-Private Partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 15, 487-495. <https://doi.org/10.1108/09513550210439634>.
11. Shylepnyskyi, P., & Petrova, I. (2022). «Combined» Models of Public-Private Partnership for the Reconstruction of Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-154-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-154-164).

### References:

1. Rodrigues, L. L., & Sangster, A. (2012). 'Public-private partnerships: The Portuguese General Company of Pernambuco and Paraíba (1759). *Business History*, 54(8), 1142-1165. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.692079>
2. Pongsiri, N. (2002). Regulation and Public-Private Partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 15, 487-495. <https://doi.org/10.1108/09513550210439634>.
3. Petrova, I. (2023). Evolution of the concept of public-private partnership in the 1980-2020. *Economy of Industry*. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.04.022>.
4. Linder, S. (1999). Coming to Terms With the Public-Private Partnership. *American Behavioral Scientist*, 43, 35 - 51. <https://doi.org/10.1177/00027649921955146>.
5. Matviishyn, Y., & Vershyhora, Y. (2022). Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period. *Democratic governance*. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.
6. Aota, R. (2012). Consideration of "New Public Commons" Characteristics for Disaster Reconstruction. , 2, 1-17. <https://doi.org/10.12668/JSIJ.2.1>.
7. Guttal, S. (2005). The Politics of Post-war/post-Conflict Reconstruction. *Development*, 48, 73-81. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.DEVELOPMENT.1100169>.
8. Girod, D. (2015). Explaining Post-Conflict Reconstruction. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199387861.001.0001>.
9. Azarian, M., Shiferaw, A., Stevik, T., Lædre, O., & Wondimu, P. (2023). Public-Private Partnership: A Bibliometric Analysis and Historical Evolution. *Buildings*. <https://doi.org/10.3390/buildings13082035>.
10. Pongsiri, N. (2002). Regulation and Public-Private Partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 15, 487-495. <https://doi.org/10.1108/09513550210439634>.
11. Shylepnyskyi, P., & Petrova, I. (2022). «Combined» Models of Public-Private Partnership for the Reconstruction of Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-154-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-154-164).



## **УДК 657.1**

Писаренко Т.М., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>  
[pisarenko.tatyana@gmail.com](mailto:pisarenko.tatyana@gmail.com)

Нужна О.А., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>  
[o\\_nuzhna@ukr.net](mailto:o_nuzhna@ukr.net)

Тлущкевич Н.В., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>  
[n\\_tluchkevych@ukr.net](mailto:n_tluchkevych@ukr.net)

Pisarenko Tatyana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>  
[pisarenko.tatyana@gmail.com](mailto:pisarenko.tatyana@gmail.com)

Nuzhna Oksana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>  
[o\\_nuzhna@ukr.net](mailto:o_nuzhna@ukr.net)

Tluchkevych Nataliia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>  
[n\\_tluchkevych@ukr.net](mailto:n_tluchkevych@ukr.net)

## **ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ ЯК ОБ'ЄКТ ОБЛІКУ**

Бюджетні установи - це установи освіти, культури, медицини, оборони країни, охорони внутрішнього правопорядку, органи забезпечення діяльності вищого керівництва держави, міністерства, відомства, державні органи місцевого самоврядування, інші. Для здійснення своєї діяльності такі установи повинні бути забезпечені фінансовими ресурсами. У статті висвітлено сутність фінансових ресурсів бюджетної установи, як об'єкта обліку, наведено структуру

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

фінансових ресурсів бюджетних установ відповідно до діючих нормативно-правових документів, вказано фактори впливу на зміну структури фінансових ресурсів бюджетної установи.

**Ключові слова:** бюджетна установа, фінансові ресурси бюджетної установи, структура фінансових ресурсів бюджетної установи.

## **FINANCIAL RESOURCES OF A BUDGETARY INSTITUTION AS AN OBJECT OF ACCOUNTING**

Budgetary institutions perform an important function for society that cannot be performed by an individual. Such institutions include educational, cultural, medical, defense institutions, internal affairs bodies, bodies supporting the activities of the top state leadership, ministries, departments, state bodies of local self-government, etc.

The financial resources of a budgetary institution are a component of the state's financial resources, therefore the main source of such resources is a certain part of the gross domestic product.

The accumulation and distribution of the state's financial resources is carried out through the budget system of Ukraine in accordance with the Budget Code of Ukraine. Budgetary institutions are direct consumers of part of the distributed gross domestic product, which act as financial resources of a budgetary institution.

Taking into account the opinions of scientists and our own understanding of the essence of the financial resources of a budgetary institution, we can offer the following definition: financial resources of a budgetary institution are a set of funds of funds that come from budgets of different levels, in accordance with budget schedules, as a result of the redistribution of the total social product; come from the assistance of charitable organizations and from the implementation of permitted types of economic activities.

Structurally, the financial resources of a budgetary institution include: appropriations from the state and local budgets; income from the sale of products, works, services; income from the sale of assets; financial receipts; other income from exchange transactions; other income from non-exchange transactions.

To ensure control over the use of budget funds, it is important for employees of the accounting service of budgetary institutions to clearly understand the structure of financial resources, to study the regulatory framework that regulates all operations related to changing the structure of financial resources.

**Keywords:** budgetary institution, financial resources of a budgetary institution, structure of financial resources of a budgetary institution.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Бюджетні установи це установи освіти, культури, медицини, оборони країни, охорони внутрішнього правопорядку, органи

забезпечення діяльності вищого керівництва держави, міністерства, відомства, державні органи місцевого самоврядування, інші.

Діяльність таких установ повинна бути забезпечена достатньою кількістю фінансових ресурсів для гарантування необхідних обсягів суспільно-корисних послуг громадянам України. Саме тому перед обліковою службою будь-якої бюджетної установи постають актуальні питання щодо чіткого визначення сутності фінансових ресурсів, їхньої структури, налагодження облікового процесу руху фінансових ресурсів.

### **Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Визначення сутності фінансових ресурсів досліджувалося у численних працях вітчизняних науковців, серед яких доцільно виділити представників старої облікової школи, які дали визначення державним фінансовим ресурсам, а саме: Василика О.Д., Іванова Ю.Б., Каленського М.М., Павлюка К.В., Федосова В.М., Юрія С.І. Згадані вище науковці визначали фінансові ресурси держави, як «грошові фонди, створені в процесі розподілу, перерозподілу і використання валового внутрішнього продукту країни» (Шашкевич, 2008). Фінансові ресурси бюджетної установи є складовою фінансових ресурсів держави, тому й основним джерелом виникнення таких ресурсів є певна частина валового внутрішнього продукту. Чим більше величина останнього, тим більше фінансових ресурсів для розподілу між суб'єктами державного сектору економіки.

Бюджетні установи є найчисельнішою групою суб'єктів державного економіки. Для організації облікового процесу в бюджетних установах важливо визначити сутність та структуру фінансових ресурсів, напрямки їх використання.

Питання економічного змісту та структури фінансових ресурсів бюджетних установ висвітлені у працях Воронкової Т.Є. (Воронкова та Мельник, 2020), Гончар В.П. (Гончар та Чеховський, 2019), Дехтяр Н.А. (Дехтяр та ін., 2020), Євдокімова В.В. (Євдокімова та Свірко, 2020), Конєвої І.І. (Конєва, 2023), Свірко С.В. (Свірко, 2021), інших науковців.

Не зважаючи на існуючі публікації є необхідність у висвітленні сутності та визначенні структури фінансових ресурсів бюджетних установ.

**Цілі статті.** Метою написання статті є висвітлення сутності фінансових ресурсів бюджетної установи та визначення структури фінансових ресурсів бюджетної установ.

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

Сутність фінансових ресурсів необхідно розглядати через призму поняття «публічні (державні) фінанси». Відповідно до (Фінанси, 2024) публічні фінанси – це особлива форма виробничих відносин, яка пов’язана з розподілом та перерозподілом сукупного суспільного продукту цілої країни. Результатом такого розподілу і перерозподілу є створення різних цільових фондів, які використовуються державою відповідно до її стратегії розвитку бо задля вирішення оперативних завдань поточного року.

Отже у розвиненому громадянському суспільстві, яке проживає в окремо взятій державі, відбувається загальний кругообіг фінансових ресурсів держави. Основою цього кругообігу є громадяни держави, які працюють у виробничому секторі економіки та створюють виробничу продукцію, надають різноманітні послуги, тобто створюють сукупний суспільний продукт. Держава впливає на діяльність різних суб’єктів господарювання нормативною базою, основним призначенням якої є чітка регламентація відносин між державою в особі державних інституцій та господарюючими суб’єктами. Результатом такої регламентації є напрацьована система оподаткування, яка забезпечує рівномірне надходження до державного бюджету сукупності податкових платежів. Але податки не завжди забезпечують загальні потреби держави, що змушує її шукати інші джерела наповнення бюджету. Таким джерелами можуть бути внутрішні та зовнішні позики, благодійна допомога інших країн, інші джерела.

Акумуляовані в державному бюджеті кошти перерозподіляються між державними інституціями відповідно до їх функціональних призначень і вже через діяльність таких інституцій надходять до кінцевих користувачів державних послуг – громадян країни. Після цього цикл знову повторюється. Відмінність між циклічними обертами полягає в тому, що за умови розвитку громадянського суспільства зростають вимоги до держави і держава під впливом своїх громадян вдосконалює механізми впливу на громадянське суспільство з метою створення умов його розвитку та

процвітання. Відсутність мотивації до розвитку держави з боку суспільства призводять до стагнації, занепаду або й зникнення держави.

Акумуляція та розподіл фінансових ресурсів держави здійснюється через бюджетну систему України відповідно до Бюджетного кодексу України (Бюджетний кодекс України, 2011). Бюджетні установи є безпосередніми споживачами частини розподіленого валового внутрішнього продукту, які виступають фінансовими ресурсами бюджетної установи.

Враховуючи думки вказаних вище науковців та власне розуміння сутності фінансових ресурсів бюджетної установи можна запропонувати наступне визначення: фінансові ресурси бюджетної установи – це сукупність регламентованих фондів грошових коштів, які надходять з бюджетів різних рівнів відповідно до бюджетних розписів, як результат перерозподілу сукупного суспільного продукту; надходять від допомоги благодійних організацій та від здійснення дозволеної господарської діяльності на визначених установчими документами площах бюджетної установи.

Оскільки діяльність будь-якої бюджетної установи є чітко регламентованою, то структура фінансових ресурсів є чітко прогнозованою. Будь-яка бюджетна установа може здійснювати свою основну діяльність відповідно до початкової мети створення такої установи. Так, заклади освіти повинні навчати здобувачів освіти, заклади охорони здоров'я повинні лікувати населення, державні установи культури зобов'язані задовольняти потреби в культурному розвитку мешканців громади, спортивні організації повинні сприяти фізичному здоров'ю місцевого населення, місцеві служби внутрішніх справ повинні забезпечувати дотримання законодавства держави на місцевому рівні. Для здійснення основної діяльності бюджетної установи кошти виділяються з бюджетів різних рівнів відповідно до затверджених кошторисних показників у ході бюджетного процесу в державі. Держава через затверджену нормативу базу й на виділених державних площах дозволяє деяким бюджетним установам здійснювати додаткову діяльність для забезпечення своїх господарських потреб. Фінансові ресурси, залучені установою від здійснення такої господарської діяльності включаються до єдиного кошторису доходів і видатків та підлягають суворому державному контролю. Деякі установи через особливий

свій статус отримують благодійну або гуманітарну допомогу. І ці фінансові ресурси також підлягають чіткому державному контролю.

Структура фінансових ресурсів бюджетної установи визначається відповідно до Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі (План рахунків, 2013) та Порядку застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі (Порядок застосування Плану рахунків, 2015).

Отже, структурно фінансові ресурси бюджетної установи включають до свого складу:

- асигнування з державного та місцевих бюджетів;
- доходи від реалізації продукції, робіт, послуг;
- доходи від реалізації активів;
- фінансові доходи (від депозитних операцій з бюджетними коштами);
- інші доходи за обмінними операціями (дооцінка активів бюджетної установи, збільшення курсової різниці за іноземною валютою);
- інші доходи за необмінними операціями (вартість безоплатно отриманих активів, благодійні внески, гранти).

**Висновки.** Отже, фінансові ресурси бюджетної установи є складовою державних фінансових ресурсів, які надходять до таких установ відповідно до наперед затвердженого кошторису доходів і видатків. Стабільність цих надходжень залежить від соціально-економічного розвитку держави та величини сукупного суспільного продукту. Позитивна динаміка величини сукупного суспільного продукту є необхідною та обов'язковою передумовою збільшення частини сукупного суспільного продукту, який буде розподілятися між державними інституціями та збільшуватиме рівень номінального та реального доходу на кожного окремого громадянина країни. Кризові явища в середині країни, негативні зовнішні чинники, глобальні катаклізми, військові дії призводять до погіршення економічного становища в країні та зменшення сукупного суспільного продукту, що обов'язково зменшить бюджетні асигнування для бюджетних установ. Недостатність коштів за однією із складових фінансових ресурсів бюджетних установ призведе до пошуку інших джерел фінансових ресурсів для покриття необхідних видатків господарської діяльності установ. Тому для організації обліку фінансових ресурсів важливо чітко розуміти структуру

фінансових ресурсів та детально вивчати нормативну базу, яка регулює всі операції, пов'язані зі зміною структури фінансових ресурсів для забезпечення контролю за використанням бюджетних коштів.

### **Список бібліографічного опису**

1. Шашкевич О.Л. Фінансові ресурси вищих навчальних закладів: оптимізація формування та ефективність використання. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 20 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2587/1/disser.pdf> (дата звернення 11.11.2024).

2. Воронкова Т.Є., Мельник А.О. (2020). Форми та методи фінансового забезпечення діяльності бюджетних установ. Інвестиції: практика та досвід № 21-22/2020. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.21-22.68. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22\\_2020/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22_2020/13.pdf) (дата звернення 11.11.2024).

3. Гончар В.П., Чеховський С.О. (2019). Облік і контроль використання фінансових ресурсів у бюджетних установах. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Випуск 29, 2019. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/85.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/85.pdf) (дата звернення 1.11.2024).

4. Дехтяр Н.А., Дейнека О.В., Люта О.В., Пігуль Н.Г. Фінанси бюджетних установ : навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2020. 229 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80484/3/Dekhtiar\\_finansy\\_biudzhetnykh\\_ustanov.pdf?jsessionid=27995B3DF6E1EF16979011C0F9C4F160](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80484/3/Dekhtiar_finansy_biudzhetnykh_ustanov.pdf?jsessionid=27995B3DF6E1EF16979011C0F9C4F160) (дата звернення 11.11.2024).

5. Євдокімов В.В., Свірко С.В. (2020). Бюджетний кодекс України як основний інструмент нормативно-правового супроводу державного управління бюджетною безпекою. Наукові перспективи. №3 (3). 2020. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/292/294> (дата звернення 11.11.2024).

6. Конєва І.І. (2022). Управління фінансовим забезпеченням діяльності медичних закладів України. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2023. Вип. 53. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-91-102. URL: <file:///E:/Downloads/em-edition-53-2023-article-10.pdf> (дата звернення 11.11.2024).

7. Свірко С.В. Бюджетна безпека як ланцюговий елемент складових державної безпеки: державно-управлінські аспекти. Державне управління: удосконалення та розвиток. №5, 2021. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.5.3. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/5.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/5.pdf) (дата звернення 11.11.2024).

8. Фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Університетська думка, 2024. 632 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51033/1/FinansuPD\\_4.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51033/1/FinansuPD_4.pdf) (дата звернення 1.11.2024).

9. Бюджетний кодекс України від 19.05.2011 р. № 3396- VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3396-17#Text> (дата звернення 11.11.2024).

10. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, наказ МФУ від 31.12.2013 р. № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (дата звернення 1.11.2024).

11. Порядок застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, наказ МФУ від 29.12.2015 р. № 1219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-16#Text> (дата звернення 11.11.2024).

## References

1. Shashkevych O.L. (2008). *Finansovi resursy vyshchych navchalnykh zakladiv: optymizatsiia formuvannia ta efektyvnist vykorystannia*. Ternopil: TNEU. 20 s. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2587/1/disser.pdf> [in Ukrainian].
2. Voronkova T.Ie., Melnyk A.O. (2020). *Formy ta metody finansovoho zabezpechennia diialnosti biudzhetykh ustanov*. Investytzii: praktyka ta dosvid No 21-22/2020. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22\\_2020/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22_2020/13.pdf) [in Ukrainian].
3. Honchar V.P., Chekhovskiy S.O. (2019). *Oblik i kontrol vykorystannia finansovykh resursiv u biudzhetykh ustanovakh*. Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt. Vypusk 29. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/85.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/85.pdf) [in Ukrainian].
4. Dekhtiar N.A., Deineka O.V., Liuta O.V., Pihul N.H. (2020). *Finansy biudzhetykh ustanov: navch. posib*. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet. 229 s. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80484/3/Dekhtiar\\_finansy\\_biudzhetykh\\_ustanov.pdf;jsessionid=27995B3DF6E1EF16979011C0F9C4F160](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80484/3/Dekhtiar_finansy_biudzhetykh_ustanov.pdf;jsessionid=27995B3DF6E1EF16979011C0F9C4F160) [in Ukrainian].
5. Yevdokimov V.V., Svirko S.V. (2020). *Biudzhetyni kodeks Ukrainy yak osnovnyi instrument normatyvno-pravovoho suprovodu derzhavnoho upravlinnia biudzhethnoiu bezpekoiu*. Naukovi perspektyvy. No 3 (3). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/292/294> [in Ukrainian].
6. Konieva I.I. (2023). *Upravlinnia finansovym zabezpechenniam diialnosti medychnykh zakladiv Ukrainy*. Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriia "Ekonomika i upravlinnia". Bun. 53. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-91-102. URL: <file:///E:/Downloads/em-edition-53-2023-article-10.pdf> [in Ukrainian].
7. Svirko S.V. (2021). *Biudzhethna bezpeka yak lantsiuhovyi element skladovykh derzhavnoi bezpeky: derzhavno-upravlinski aspekty*. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. No 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.5.3. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/5.pdf) [in Ukrainian].
8. Finansy (2024). *Тернопіль: Університетська думка, 2024. 632 с.* URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51033/1/FinansuPD\\_4.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51033/1/FinansuPD_4.pdf).
9. *Biudzhetyni kodeks Ukrainy* (2011). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3396-17#Text> [in Ukrainian].
10. *Plan rakhunkiv bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori* (2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text>.
11. *Poriadok zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori* (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-16#Text> [in Ukrainian].



**УДК 005.932:330.341.1**

Фесіна Ю. Г., к.е.н., доцент

кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

Луцький національний технічний університет

y.fesina@lntu.edu.ua

ORCID 0000-0003-3366-6071

Yurii Fesina, PhD in Economics, Associate Professor

Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics

Lutsk National Technical University

y.fesina@lntu.edu.ua

ORCID 0000-0003-3366-6071

## **ЛОГІСТИЧНА ПІДТРИМКА КРАФТОВОГО ВИРОБНИЦТВА**

Логістика для крафтових виробництв важлива з огляду на забезпечення економічного результату функціонування ланцюга створення доданої вартості крафтового бренду та забезпечення взаємовідносин із географічно близькими регіональними ринками. Це дозволяє мінімізувати логістичні витрати та зміцнити зв'язки з усіма учасниками логістичного ланцюга підвищивши їх лояльність до бренду. Логістична підтримка крафтового виробництва включає в себе сукупність заходів, які забезпечують ефективне планування, організацію та управління постачаннями, виробництвом, розподілом крафтових виробів. Вона важлива з огляду на обмежені ресурси крафтового виробництва, забезпечення його конкурентних переваг задля стабільної роботи крафтового бізнесу.

**Ключові слова:** крафтове виробництво, ринок крафтових виробів, логістична підтримка, вхідна логістика, вихідна логістика.

## **CRAFT PRODUCTION LOGISTICS SUPPORT**

Crafts have always played an important role in ensuring personal well-being and meeting human needs. In addition to ensuring individual well-being, the potential of crafts is also realised in supporting sustainable development, social integration of communities, development of the local resource base, preservation of historical heritage and formation of the identity of territories. Craft production is focused not so much on scale as on the uniqueness of products, authenticity of materials and author's approach. All of this shapes the importance of craft business for the development of local economies. Despite the micro-scale of the business, craftspeople also need to pay considerable attention to developing their business and marketing skills, establishing logistics channels for the supply of materials and sales of their products.

Today, international markets are witnessing a growing trend in demand for ethically sourced, environmentally responsible handmade goods that have a strong history and are handmade to a high standard. This is happening against the backdrop of higher prices for craft products than for mass-produced goods. The craft market is characterised by stable demand for ceramics, textiles, wood products, jewellery, glass and leather goods.

A study of the European craft market shows that the main consumers of craft products are mainly women. The age range of consumers has virtually no impact on the intensity of purchases of craft products, with a slight advantage in favour of consumers in the 20-35 age group. The main consumers are employees of companies (43%), freelancers and self-employed individuals (25%), i.e. those who potentially generate effective demand. Their average annual expenditure on craft products is EUR 318 and EUR 440, respectively. Pensioners are not frequent buyers of craft products, but their average annual expenditure is higher than that of employees, at EUR 415. The frequency of purchases of craft products is on average 1-4 times per year. The average receipt for such purchases ranges from 30 to 200 euros. The purpose of purchasing craft products is to satisfy their own needs or for gift-giving purposes. It is crucial to ensure that logistics for craft production are in place to guarantee the economic success of a craft brand and to maintain strong relationships with regional markets. This helps minimise logistics costs and strengthen ties with all participants in the logistics chain, enhancing their loyalty to the brand. The logistical support of craft production includes a set of measures that ensure effective planning, organisation, and management of supply, production, and distribution of craft products. It is crucial for the success of craft businesses, which often have limited resources and need to secure their competitive advantages.

The number of craft producers in Ukraine potentially exceeds 2,000. The hostilities have not only slowed down the logistics of craft producers, but also led to a complete shutdown of activities in the temporarily occupied territories of the country. A significant number of them were relocated, losing access to local raw materials. Consequently, in the regions of the country least affected by the war, there is a tendency for craft producers to become more competitive. A common problem for all is the decline in the purchasing power of the population. Given that craft products are usually not consumer goods and are characterised by high prices, some producers have faced a decline in income amid rising raw material prices and logistics costs. Therefore, craft production should take into account not only the direct creation of products, but also distribution. The outbound logistics of craft businesses can benefit significantly from the use of geographical indication goodwill. This will improve sales and reduce logistics costs, as the product will be created by several craftspeople who are equally involved in its commercial promotion and delivery to customers. Geographical indications will help promote the region's brand.

The need for logistics support for craft production is also driven by a number of factors related to the uniqueness and nature of craft activities. Since craft production is largely dominated by manual labour, one of the logistics parameters - time - requires constant monitoring, given the complexity of product detailing. The level of productivity in craft production is significantly lower than in mass machine production, and therefore affects the formation of a commercial batch of products.

This creates an obstacle for sales logistics due to the impossibility of simultaneously fully loading vehicles to send products to the consumer. For this reason, it is possible to use the option of delivering craft products through the consolidation of cargo. In this way, groupage logistics will make it possible to maximise the use of transport capacity and reduce the cost component of cargo delivery, while avoiding the cost of storing products and ensuring timely delivery.

The craft industry is characterised by an exclusive heritage of crafts and industrial goods. The effectiveness of its functioning is based on the principles of intellectual property rights protection, trust and recognition of products, their authenticity and reputation. Logistical support for craft production should be based on supporting the stimulation of interest in traditional crafts, improving producers' access to the resource base and facilitating consumer search for authentic products. To do this, it is proposed to focus on the following areas: synchronisation of production logistics with the territorial logistics where craft producers are represented; development of logistics cooperation between craftsmen to promote production identity and facilitate operational logistics; logistics support for the movement of the craft brand throughout the value chain; logistics support for events related to the formation of craft product content (conferences, travelling exhibitions, fairs, etc.). Further research should focus on studying the logistics costs of craft producers and developing tools for managing them.

**Keywords:** craft production, craft market, logistics support, inbound logistics, outbound logistics.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Підприємницька діяльність є тією сферою, яка сприяє не лише фінансово-економічному розвитку, але й створює можливості для творчого самовираження підприємців. Одним із напрямків такого самовираження є крафтярство. Крафтярська справа (ремесла) в усі часи відігравала важливу роль для забезпечення особистого добробуту людини та задоволення її потреб. Окрім забезпечення індивідуального добробуту, потенціал ремесл реалізується й в забезпеченні підтримки сталого розвитку, соціальній інтеграції громад, освоєнні місцевої ресурсної бази, збереженні історичної спадщини та формуванню ідентичності територій. Крафтове виробництво орієнтоване не стільки на масштабність, скільки на унікальність виробів, автентичність матеріалів та авторський підхід. Все це формує значимість крафтової справи для розвитку місцевих економік. Незважаючи на мікромасштаб підприємницької справи, ремісники також повинні приділяти значну увагу розвитку своїх бізнесових і

маркетингових навиків, налагодженню логістичних каналів постачання матеріалів та збуту своїх виробів.

Війна в Україні призвела до підвищення рівня логістичних витрат, внаслідок порушення динаміки постачання сировини й матеріалів, а також створила негативні наслідки для сектору ремесел всередині країни та європейського крафтового ринку загалом, де додатково присутні проблеми дефіциту підприємницьких навиків ремісників, високих виробничих витрат на фоні зниження купівельної спроможності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Крафтове виробництво характеризується присутністю як на ринках країн, що розвиваються, так і в економіках розвинених держав. Воно є тим інструментом, який може економічно підтримати однаково як кваліфікованих, так і некваліфікованих працівників.

Наприклад, у Японії ремеслами вважаються навички, які є наслідком розвитку тривалих традицій. При цьому вони стимулюються культурно-економічною підтримкою держави. Адже підсфера художніх ремесел формує культурну матеріальну спадщину, а самі навички виготовлення є нематеріальним культурним спадком. Економічна підтримка крафтового виробництва в цій країні обумовлена тим, що підсфери крафтового виробництва сформовані в кластерні структури в межах кожного регіону країни, виступаючи єдиною економічною одиницею (Goto K., 2019).

Ремесла в Китаї відносяться до культурної спадщини і відіграють важливу роль в економічному розвитку, а тому також перебувають під урядовим контролем. Реміснича справа в цій країні пов'язана з повсякденним життям людей, місцеві ремісники використовують свої знання, вміння для вирішення проблем і створення виробів, які задовольняють не лише фізичні, але й емоційні потреби споживачів (Jiang L., 2019).

У Нідерландах, з початку другого десятиліття 2000-х років, спостерігається ренесанс ремесел, що відображається в переоцінці їх значення на всіх рівнях – від освітнього до прикладного. Це відбувається після того, як крафтярська справа була маргіналізована, відкинута як елемент архаїчний, позбавлений

інноваційності та низькопродуктивний. Нині погляд щодо економічного впливу ремісничого сектору на економіку переглянутий, а подальші його трансформації пов'язані з покращенням навиків ремісників, підвищенням рівня їх підприємницької спроможності (Hofland-Mol M. and Poortvliet M., 2019).

В Італії, яка має багаті традиції в різних ремеслах й де налічується близько 500 тис. ремісників, також має місце процес відродження ремісничих галузей. Це пов'язано з орієнтацією на «зелену трансформацію» та намаганням наростити потенціал країни в світовому крафтярському виробництві. У Великобританії ремісничу справу розглядають як інструмент протидії фінансовій нестабільності та ключову частину соціальної інфраструктури, а ремісничі навикі – як такі, що додають цінності іншим сферам економіки. У Британській раді з ремесел підрахували, що ремісничі навикі є невід'ємною частиною розробки продукту та генерують 3,4 млрд фунтів стерлінгів у різних галузях – від виробництва меблів, кераміки, текстилю до машинобудування (Kawlr A. et al., 2024).

Окремі вітчизняні дослідники сфери крафтової діяльності умовно розділяють її на досить укрупнені етапи: облаштування приміщення, виготовлення продукту і реалізація споживачу. При цьому до слабких сторін відносять: мінімальний рівень автоматизації процесу виробництва, що обумовлює ручний характер праці; превалювання творчого підходу над комерційною складовою продукту та відсутність орієнтації виробників на канал продажу крафтових продуктів у мережах ритейлерів (Калініченко Л., 2022). Розвиток крафтового виробництва не лише сприяє наповненню доходної частини бюджетів місцевих територіальних громад, але й створює своєрідну ланцюгову реакцію для розвитку інших сфер економіки, зокрема туризму та індустрії гостинності (Комліченко О. та ін., 2023). Таким чином, поряд із необхідністю обслуговувати матеріальний потік, з'являється додаткове навантаження на логістичну систему щодо переміщення людських ресурсів. На важливості розгляду ланцюга фізичного переміщення крафтової продукції від виробників до споживачів

наголошують сумські науковці. Вони відносять до основних етапів ланцюга наступні процеси: збір, пакування, транспортування, обробка, зберігання, продаж крафтової продукції (Данько Ю. та Колодяжна В., 2023).

**Цілі статті** полягають у необхідності обґрунтування системи логістичної підтримки сфери крафтового виробництва, з огляду на його творчий характер.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Нині на міжнародних ринках спостерігається зростаючий тренд попиту на етично чисті, екологічно відповідальні товари ручної роботи, які мають сильну історію та якісно виготовлені вручну. Це відбувається на фоні того, що ціни на крафтові вироби вищі, ніж на товари масового виробництва. Стабільним попитом на крафтовому ринку характеризуються вироби з кераміки, текстилю, вироби з дерева, ювелірні прикраси, вироби зі скла та шкіри.

Дослідження європейського ринку крафтових виробів демонструє, що головним споживачем крафтової продукції є переважно жінки. Віковий діапазон споживачів практично не впливає на інтенсивність купівлі крафтових виробів, з невеликою перевагою на користь споживачів вікової категорії 20-35 років. Основними споживачами продукції є працівники компаній (43 %), фрілансери та самозайняті особи (25 %), тобто ті, хто потенційно формують платоспроможний попит. Їх середньорічні витрати на придбання крафтових виробів становлять 318 та 440 євро відповідно. Пенсіонери не часто виступають покупцями крафтових виробів, але їх середньорічні витрати на придбання вищі, ніж у працівників компаній і становлять 415 євро. Частота покупок крафтових виробів у середньому становить 1-4 рази впродовж року. Середній чек таких покупок коливається в діапазоні від 30 до 200 євро. Метою придбання крафтових виробів є необхідність задоволення власних потреб або для цілей дарування (The European Market for Crafts, 2023).

В Україні чисельність крафтових виробників потенційно перевищує 2000 одиниць. Військові дії не лише сповільнили логістику крафтярів, але й зумовили повну зупинку діяльності,

що мало місце на тимчасово окупованих територіях країни. Значна їх чисельність була релокована, втративши доступ до місцевих сировинних баз. Відтак, у найменш постраждалих від війни регіонах країни, спостерігається тенденція до посилення конкуренції виробників крафтової продукції. Спільною проблемою для всіх стало падіння купівельної спроможності населення. З огляду на те, що крафтова продукція, як правило, не є товаром першого вжитку, вирізняється високою ціною, частина виробників постали перед фактом зниження рівня доходів на фоні зростання цін на сировину, логістичних витрат. Тому крафтові виробництва мають зважати не лише на ланки безпосереднього створення продуктів, але й на розповсюдження.

Вихідна логістика суб'єктів крафтового бізнесу може суттєво виграти від використання гудвілу географічних зазначень. Це дозволить покращити збут та здешевити логістичні витрати, адже продукт буде створюватися декількома крафтьярами, однаково дотичних до його комерційної розкрутки та організування постачання замовникам. Географічні зазначення сприятимуть розкручуванню бренду регіону (наприклад, Мелітопольська черешня, Херсонський кавун, мед Закарпаття, вино Закарпаття, Галицька ружа тощо) та сприятимуть спрямуванню логістичних потоків споживачів, туристів готових глибше пізнати технологію створення крафтового виробу, долучитися до процесу та придбати продукт і перейняти на себе логістичні витрати з його переміщення.

Водночас, географічне зазначення створює виклик для ремісників, що виготовляють крафтові продукти на певній території в контексті необхідності інтегрування їх виробництва та складання єдиної специфікації товару. Це, наприклад, вимагає погодження опису якісних характеристик продукту та процесу його виготовлення з відповідним інституційними учасниками: аграрним урядовим відомством – для крафтової сільськогосподарської продукції, винних та спиртних напоїв, безалкогольних напоїв або відомством у сфері державного управління культурною спадщиною – для виробів народних художніх промислів. Після таких погоджень заявка на географічне зазначення потребує розгляду та реєстрації

національним офісом інтелектуальної власності та інновацій задля забезпечення правової охорони.

Необхідність логістичної підтримки крафтових виробництв обумовлена також рядом чинників, які пов'язані з унікальністю і характером ремісничої діяльності. Оскільки в крафтових виробництвах значно переважає ручний характер праці, то один із логістичних параметрів – час, вимагає постійного контролю, з огляду на складність деталізації виробів. Рівень продуктивності в крафтовому виробництві суттєво поступається масовому машинному виробництву, а тому впливатиме на формування товарної партії продукції. Це створює перепону для логістики збуту із-за неможливості одночасного повноцінного завантаження транспортних засобів для відправки продукції споживачу. Із-за цього можливий варіант використання доставки крафтових виробів через об'єднання вантажів. Збірна логістика дозволить максимально використати об'єм транспортних засобів та зменшити витратну складову доставки вантажу, при цьому досягається ефект уникнення витрат зберігання виробів та досягається своєчасність термінів постачання. Іншим напрямком логістичної підтримки крафтового виробництва виступає вхідна логістика та управління потоками запасів. Крафтові виробники потребують невеликих обсягів матеріальних запасів, але вони можуть бути з певним рівнем унікальності та орієновані на виконання індивідуальних замовлень. Унікальність використовуваних матеріалів може впливати на необхідність створення складських запасів, а чітке дотримання виконання індивідуального замовлення дозволить зменшити витрати на реверсивну логістику.

Традиційно ярмарки, спеціалізовані дизайнерські магазини, майстер-класи впливали на можливості збутової логістики крафтових виробників, але поряд із цими каналами збуту нині активно використовуються цифрові онлайн-платформи. Виробники застосовують соціальні мережі, вебсайти, контекстну рекламу, SMS повідомлення або Viber-розсилки для залучення клієнтів. Вагому роль відіграють маркетплейси, як от: Prom UA чи «Товариство Крафту», де зібрані найкращі крафтові бренди. За підтримки посольства Королівства Нідерландів в



Україні запущено платформу «Неймовірна крафтова торбина» задля інтегрування українських крафтових виробників агропродукції. Таким чином, перенесення збуту крафтової продукції в сектор електронної комерції, активізував співпрацю ремісників із операторами ринку посилок та експрес-доставки.

Важливе значення відіграє підтримка крафтових виробників у сфері міжнародної логістики крафтових виробів. Робота на міжнародному рівні вимагає попередніх досліджень ринку та організаційних навичок. Культура, етикет й упізнаваність бренду відіграють вагомую роль для налагодження й підтримки успішних ділових відносин на зовнішньому ринку. Чітке розуміння правильного кодування крафтових товарних позицій дозволяє оптимізувати митну логістику. Для відправлення крафтових виробів за кордон важливо прикріплювати заявку на авторство (резюме). Це більше стосується крафтових виробів мистецького характеру ручної роботи, оскільки в окремих країнах вони можуть не обкладатися митом (наприклад, унікальні скульптурні об'єкти або предмети, що становлять історичний інтерес). Для прискорення експорту крафтових виробів має бути чітке розуміння документального супроводу логістичного потоку та правильності заповнення документів. Останнє, вимагає уважності щодо вказання адреси відправлення, правильного зазначення одержувача, країни та місця призначення відправлення, чіткого опису крафтових виробів, їх ціни, вартості, ваги (наприклад, якщо вага, яка зазначена в супровідних документах, не відповідає фактичній, то це може затримати подальшу логістику вантажу). Договір на перевезення (експедицію) крафтових виробів впливає не лише на питання безпеки та своєчасності їх адресної доставки, але й на швидкість фінансового потоку (визначення термінів та способів оплати – передоплата чи післясплата). До обов'язкових логістичних документів слід віднести й інвойс (використовується для визначення справжньої вартості товару при нарахуванні митних платежів), пакувальний лист, CMR-накладну.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сфера крафтового виробництва характеризується ексклюзивною спадщиною ремесел та промислових товарів. Ефективність її

функціонування базується на засадах захищеності права інтелектуальної власності, довірі та впізнаваності продукції, її автентичності та репутації. Логістична підтримка крафтового виробництва повинна будуватися на підтримці стимулювання інтересу до традиційного ремесла, покращенні доступу виробників до ресурсної бази та полегшенні споживчого пошуку автентичного. Для цього пропонується сконцентрувати увагу на наступних напрямках: синхронізації виробничої логістики з територіальною логістикою, де представлені крафтові виробники; розвитку логістичної співпраці між ремісниками з метою сприяння ідентичності виробництва та полегшенні операційної логістики; логістична підтримка руху крафтового бренду в усьому ланцюзі створення доданої вартості; логістична підтримка заходів пов'язаних із формуванням контенту крафтового продукту (конференції, пересувні виставки, ярмарки тощо). Подальші дослідження мають бути сконцентровані навколо вивчення логістичних витрат крафтових виробників та розробки інструментарію управління ними.

### **Список бібліографічного опису**

1. Goto, K. (2019). Crafts Policies in Japan. In: Mignosa, A., Kotipalli, P. (eds) A Cultural Economic Analysis of Craft. Palgrave Macmillan, Cham. Retrieved from: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1_10).
2. Jiang, L. (2019). Crafts in China. In: Mignosa, A., Kotipalli, P. (eds) A Cultural Economic Analysis of Craft. Palgrave Macmillan, Cham. Retrieved from: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1_6).
3. Hofland-Mol, M., Poortvliet, M. (2019). Crafts in the Netherlands: From an Economic to a Value-Based Perspective . In: Mignosa, A., Kotipalli, P. (eds) A Cultural Economic Analysis of Craft. Palgrave Macmillan, Cham. Retrieved from: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1_11).
4. The World Needs a Hand. How Craft Can Help Us Survive the Polycrisis (2024). Aarti Kawlra, Dr Wood, Dr Darlie Koshy [et al.]. Value of Craft Report 1.0. Knowledge House for Craft, 50. Retrieved from: <https://knowledgehouseforcraft.org/voc>.
5. Калініченко, Л.Л. (2022). Проблеми розвитку крафтової діяльності в Україні. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, № 5 (63), 26–33. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/26.pdf>.
6. Комліченко, О., Живець, А., Наконечна, В. (2023). Крафтове виробництво як джерело розвитку туристичної галузі регіону. Економічний протіп, (188), 37–40. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-6>.

7.Данько, Ю.І., Колодяжна, В.О. (2023). Маркетингові інструменти стратегічного розвитку виробництва крафтової продукції АПК. Управління змінами та інновації, № 6, 10–14. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-2>.

8. The European Market for Crafts (2023). Bruxelles: World Crafts Council Europe, 152. Retrieved from: [https://wcc-europe.org/wp-content/uploads/2023/09/WCCE\\_TheEuropeanMarketForCrafts\\_FullReport\\_Ir.pdf](https://wcc-europe.org/wp-content/uploads/2023/09/WCCE_TheEuropeanMarketForCrafts_FullReport_Ir.pdf).

## References

1.Goto, K. (2019). Crafts Policies in Japan. In: Mignosa, A., Kotipalli, P. (eds) A Cultural Economic Analysis of Craft. Palgrave Macmillan, Cham. Retrieved from: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1_10).

2.iang, L. (2019). Crafts in China. In: Mignosa, A., Kotipalli, P. (eds) A Cultural Economic Analysis of Craft. Palgrave Macmillan, Cham. Retrieved from: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1_6).

3.Hofland-Mol, M., Poortvliet, M. (2019). Crafts in the Netherlands: From an Economic to a Value-Based Perspective . In: Mignosa, A., Kotipalli, P. (eds) A Cultural Economic Analysis of Craft. Palgrave Macmillan, Cham. Retrieved from: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02164-1_11).

4.The World Needs a Hand. How Craft Can Help Us Survive the Polycrisis (2024). Aarti Kawlra, Dr Wood, Dr Darlie Koshy [et al.]. Value of Craft Report 1.0. Knowledge House for Craft, 50. Retrieved from: <https://knowledgehouseforcraft.org/voc>.

5.Kalinichenko, L.L. (2022). Problemy rozvytku kraftovoi diialnosti v Ukraini. Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal, No 5 (63), 26,33. Rezhym dostupu: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/26.pdf> [in Ukrainian].

6.Komlichenko, O., Zhyvets, A., Nakonechna, V. (2023). Kraftove vyrobnytstvo yak dzherelo rozvytku turystychnoi haluzi rehionu. Ekonomichnyi prostir, (188), 37,40. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-6>. [in Ukrainian].

7.Danko, Yu.I., Kolodiazna, V.O. (2023). Marketynhovi instrumenty stratehichnoho rozvytku vyrobnytstva kraftovoi produktsii APK. Upravlinnia zminamy ta innovatsii, No 6, 10,14. Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-2> [in Ukrainian].

8.The European Market for Crafts (2023). Bruxelles: World Crafts Council Europe, 152. Retrieved from: [https://wcc-europe.org/wp-content/uploads/2023/09/WCCE\\_TheEuropeanMarketForCrafts\\_FullReport\\_Ir.pdf](https://wcc-europe.org/wp-content/uploads/2023/09/WCCE_TheEuropeanMarketForCrafts_FullReport_Ir.pdf).

**УДК 338.48**

Матвійчук Л.Ю., д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: 0000-0003-1694-6178  
kalishl.y@gmail.com

Корсак В.І., д.е.н.  
Луцький національний технічний університет  
victor.korsak@gmail.com  
ORCID: 0009-0006-7103-5894

Смаль Б.А., доктор філософії  
Луцький національний технічний університет  
smalborys@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-8586-8404

Matviichuk Liudmyla, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
kalishl.y@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1694-6178

Korsak Viktor, Doctor of Economic Sciences  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
victor.korsak@gmail.com  
ORCID: 0009-0006-7103-5894

Smal Borys, Doctor of Philosophy  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
smalborys@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-8586-8404

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ**

У статті досліджено перспективи розвитку туристичних дестинацій у регіонах України в контексті сучасних викликів і можливостей. Акцент зроблено на основних проблемах, що перешкоджають розвитку туризму, включаючи руйнування інфраструктури через військові дії, слабку державну підтримку туризму, недостатню інтеграцію українських туристичних продуктів у глобальний ринок і низький рівень використання інноваційних технологій.. Запропоновано групувати туристичні дестинації за ознакою доступності (придатності до використання), виділяючи доступні, умовно доступні та тимчасово недоступні туристичні дестинації.

Запропоновано рекомендації, які спрямовані на досягнення сталого розвитку туристичних дестинацій. До основних напрямів розвитку туристичних дестинацій України віднесено реконструкцію та модернізацію інфраструктури, включаючи транспортну доступність і відновлення зруйнованих об'єктів, розвиток екологічного та сталого туризму через збереження природних ресурсів і створення еко-стежок, а також популяризацію культурного та подієвого туризму через організацію фестивалів і ярмарків. Важливими є впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні додатки та інтерактивні платформи, розвиток гастрономічного та винного туризму з акцентом на локальні традиції, а також інтеграція туристичних продуктів України у глобальний ринок. Увагу доцільно приділити стимулюванню внутрішнього туризму через доступні пропозиції та промоцію маловідомих об'єктів, забезпеченню безпеки туристів і формуванню умов для комфортного відпочинку.

**Ключові слова:** сталий розвиток, туристичні території, дестинації, конкурентоспроможність, фактори впливу.

## **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS IN THE REGIONS OF UKRAINE**

The article examines the prospects for the development of tourist destinations in the regions of Ukraine in the context of modern challenges and opportunities. The emphasis is on the main problems that hinder the development of tourism, including the destruction of infrastructure due to military operations, weak state support for tourism, insufficient integration of Ukrainian tourist products into the global market and the low level of use of innovative technologies.

It is proposed to group tourist destinations by accessibility (usability), distinguishing accessible, conditionally accessible and temporarily inaccessible tourist destinations. Accessible tourist destinations include those that have preserved infrastructure and provide comfortable and safe reception of tourists. Conditionally accessible destinations are characterized by limited infrastructure or require additional investment in modernization. Temporarily inaccessible destinations are territories that are in a war zone, under occupation or have significant destruction. This approach allows you to identify priority areas for investment and develop tourism recovery strategies. For accessible destinations, it is advisable to focus on improving marketing strategies and promoting them on the international market. In the case of conditionally accessible destinations, targeted measures are needed to modernize infrastructure and improve the level of service. Temporarily inaccessible territories require comprehensive restoration after the end of hostilities and the creation of plans for their gradual integration into the tourism market.

Recommendations are proposed aimed at achieving sustainable development of tourist destinations. The main areas of development of tourist destinations in Ukraine include reconstruction and modernization of infrastructure, including transport accessibility and restoration of destroyed facilities, development of ecological and sustainable tourism through the preservation of natural resources and the creation of eco-trails, as well as the popularization of cultural and event tourism

through the organization of festivals and fairs. The introduction of innovative technologies, such as mobile applications and interactive platforms, the development of gastronomic and wine tourism with an emphasis on local traditions, as well as the integration of Ukrainian tourist products into the global market are important. It is advisable to pay special attention to stimulating domestic tourism through affordable offers and promotion of little-known sites, ensuring the safety of tourists and creating conditions for comfortable recreation. This will not only allow the tourism industry to recover from the challenges caused by the war, but also ensure its sustainable development and competitiveness.

The results of the study emphasize the significant potential of Ukrainian regions in the tourism industry, which can become a catalyst for economic, social and cultural development. The implementation of the proposed measures will increase Ukraine's competitiveness in the global tourism market, improve the quality of life of the local population and create a positive image of the country in the international arena.

**Keywords:** sustainable development, tourist areas, destinations, competitiveness, influencing factors.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Розвиток туристичних дестинацій у регіонах України є одним із важливих напрямів підвищення економічної, соціальної та культурної привабливості країни в сучасних умовах. Незважаючи на багатий природний, історико-культурний та рекреаційний потенціал, індустрія туризму в Україні стикається з низкою проблем, які перешкоджають її динамічному розвитку. Основні проблеми включають руйнування інфраструктури через військову агресію росії, обмежений доступ до інноваційних технологій у сфері туризму, недосконалість маркетингових стратегій просування регіональних дестинацій, а також низьку інтеграцію регіонального туризму у глобальний туристичний ринок [1, 2].

Туризм є вагомим джерелом надходжень до місцевих бюджетів, сприяє створенню нових робочих місць та стимулює розвиток суміжних секторів економіки. Розвиток туристичних дестинацій сприяє покращенню якості життя місцевого населення через створення комфортного середовища, розвиток соціальної інфраструктури та підвищення культурного рівня громади. Туристичні дестинації є ефективним засобом популяризації національної культурної спадщини та традицій, що сприяє збереженню історичної ідентичності регіонів.

Перспектив розвитку туристичних DESTИНАЦІЙ у регіонах України тісно пов'язана з досягненням цілей сталого розвитку, інтеграції в глобальний туристичний ринок та підвищенням конкурентоспроможності регіонів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблема розвитку туристичних DESTИНАЦІЙ широко досліджується науковцями, зокрема концептуальні засади управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ досліджували Тимошенко Т., Богославець О., Шевчук О. [3] (впровадження міжнародних практик), Любіцева О., Смірнов І. [4] (визначення конкурентних переваг регіонів та методології оцінки їхнього туристичного потенціалу); прикладні аспекти туристичного розвитку територій знайшли відображення у працях Басюк Д., Корж Н. [5], Мазаракі А., Мельниченко С., Ткаченко Т. [6] (формування туристичних кластерів і сталого управління DESTИНАЦІЯМИ). Незважаючи на значні досягнення, залишаються не до кінця вирішеними питання інтеграції регіонального туризму у глобальний ринок, створення ефективних механізмів державно-приватного партнерства та залучення інвестицій для розвитку інфраструктури.

**Цілі статті.** Метою дослідження є наукове обґрунтування нового підходу до групування туристичних DESTИНАЦІЙ на основі аналізу їх стану та перспектив розвитку у регіонах України, з урахуванням сучасних викликів і тенденцій індустрії туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Регіони України володіють значним потенціалом для розвитку індустрії туризму завдяки своїм унікальним природним ландшафтам, багатій історико-культурній спадщині, етнічному різноманіттю та вигідному географічному розташуванню на перетині важливих міжнародних шляхів. Карпатські гори, Чорне море, численні заповідники, національні парки та рекреаційні зони створюють ідеальні умови для розвитку сталого туризму, а наявність стародавніх замків, історичних міст, традиційних ремесел та культурних подій сприяють розвитку культурного та подієвого туризму [7, 8]. Такі унікальні об'єкти, як історичний центр Львова, Києво-Печерська лавра, Херсонес Таврійський та

заповідник «Кам'янець-Подільський», включені до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, привертають увагу туристів з усього світу. Україна має значний потенціал для розвитку гастрономічного туризму, завдяки своїй унікальній кухні, а також винного туризму

Разом з тим, індустрія туризму України стикається з низкою проблем, таких як руйнування туристичної інфраструктури через військову агресію росії, що знижує туристичну привабливість багатьох регіонів та унеможливорює повноцінне функціонування туризму [9]. Відсутність ефективної державної політики підтримки туризму, недосконалі механізми фінансування та слабка інтеграція українських туристичних продуктів у міжнародні ринки створюють додаткові перешкоди для розвитку. Низький рівень цифровізації, недостатня увага до маркетингових стратегій та збереження історико-культурної спадщини, а також брак партнерства між державними структурами та бізнесом ускладнюють реалізацію потенціалу українських дестинацій.

Структура загальних втрат економіки України, з урахуванням потреби у відновленні представлено на рис. 1.



Рис. 1. Структура загальних втрат економіки України, з урахуванням потреби у відновленні (2023 р) [1].

Індустрія туризму в Україні наразі стикається з серйозними викликами, зокрема через руйнування інфраструктури внаслідок військової агресії росії, що значно знизило можливості регіонів



для залучення туристів. Багато об'єктів історико-культурної спадщини пошкоджено або знищено, а транспортна інфраструктура, важлива для туристичних потоків, у багатьох регіонах частково або повністю недоступна. Зважаючи на зазначене, пропонуємо групувати туристичні дестинації за ознакою доступності (придатності до використання), виділяючи доступні, умовно доступні та тимчасово недоступні [10] (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади придатних, умовно придатних та тимчасово непридатних для використання туристичних дестинацій України

Туристична дестинація	Локація	Основні ресурси
Доступні для використання туристичні дестинації		
Львівський історичний центр	м. Львів	Середньовічна архітектура, унікальна атмосфера, гастрономічні традиції.
Буковель	Івано-Франківська область	Гірськолижний курорт, сучасна інфраструктура, мальовничі Карпати.
Умовно доступні для використання туристичні дестинації		
Чорнобильська зона відчуження	Київська область	Обмежений доступ, потреба в модернізації інфраструктури.
Бушанський історико-культурний заповідник	Вінницька область	Віддаленість від основних транспортних шляхів, слабка туристична інфраструктура
Тимчасово недоступні для використання туристичні дестинації		
Арабатська Стрілка	Херсонська область	Тимчасова окупація, відсутність можливості відвідування.
Соляні озера Сиваша	Херсонська область	Територія перебуває під окупацією, недоступність для туристів.

Військова агресія росії проти України спричинила руйнування туристичної інфраструктури в багатьох регіонах та обмежила доступ до популярних дестинацій. Наприклад, Арабатська Стрілка чи Соляні озера Сиваша, залишаються недоступними через окупацію та військові дії. Такі обставини підкреслюють важливість розробки стратегій відновлення туризму, що включають інтеграцію інноваційних рішень, таких як цифрові платформи для промоції дестинацій, залучення інвестицій та сприяння розвитку сталого туризму.

Зважаючи на зазначене, до основних напрямів розвитку туристичних дестинацій України в сучасних умовах, віднесемо:

- забезпечення безпеки туристів – впровадження заходів безпеки у туристичних регіонах, інформування про актуальну ситуацію та створення умов для комфортного перебування;

- реконструкцію та модернізацію інфраструктури – відновлення транспортної мережі, покращення доступності туристичних об'єктів, реконструкція зруйнованих пам'яток та будівництво нових об'єктів туристичного призначення;

- розвиток сталого туризму – впровадження екологічно відповідальних практик, збереження природних ресурсів, створення еко-стежок, національних парків та рекреаційних зон із мінімальним впливом на довкілля;

- популяризацію культурного туризму – організація міжнародних культурних заходів, ярмарків, присвячених народним традиціям та історичній спадщині регіонів;

- інновації та цифровізацію – створення інтерактивних платформ, мобільних додатків, віртуальних турів, які сприятимуть популяризації туристичних дестинацій та полегшуватимуть планування подорожей;

- підтримку гастрономічного та винного туризму – розвиток локальних гастрономічних маршрутів, відновлення традиційних рецептів, створення винних турів у регіонах з відповідним потенціалом;

- розширення міжнародної співпраці – інтеграція туристичних продуктів України у глобальний туристичний ринок, участь у міжнародних виставках і форумах, створення партнерств із провідними міжнародними туроператорами.

Зазначені напрями розвитку сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності туристичних дестинацій України, інтеграції їх у глобальний ринок і забезпеченню сталого розвитку індустрії туризму.

**Висновки.** Перспективи розвитку туристичних дестинацій у регіонах України полягають у комплексному підході, що поєднує відновлення та модернізацію інфраструктури, розвиток екологічного, культурного, гастрономічного та подієвого туризму, а також активне впровадження інновацій і цифрових

технологій. Успіх у цій сфері залежить від співпраці держави, бізнесу та громад, а також інтеграції туристичних продуктів у глобальний ринок. Вирішення проблем, таких як інфраструктурні руйнування, слабка цифровізація і низька популяризація, забезпечить не лише відновлення туризму після війни, але й її сталий розвиток, сприятиме економічному зростанню регіонів, покращенню міжнародного іміджу України та підвищенню якості життя місцевих громад. Основними напрямками розвитку туристичних дестинацій України є реконструкція та модернізація інфраструктури, розвиток екологічного та сталого туризму, а також популяризація культурного та подієвого туризму. Важливими є впровадження інноваційних технологій, розвиток гастрономічного туризму з акцентом на локальні традиції, а також інтеграція туристичних продуктів України у глобальний ринок.

### **Список бібліографічного опису**

1. Аналітичне дослідження втрат туристичної індустрії від війни в Україні. Київ: НТОУ. 2023. URL: <https://ntou.ua/assets/files/ntou-library-war-%D0%86mpact-analysis.pdf>
2. Барвінок Н.В. (2022) Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 18 (2). С. 206-217. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.206-217>.
3. Тимошенко Т., Богославець О., Шевчук О. (2023) Європейський досвід залучення зацікавлених сторін в проєктній діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями: приклад Швеції для України. *Економіка та суспільство*. (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59>.
4. Смирнов І., Любіцева О. (2020) Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 3 (2). С. 196-207.
5. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: Едельвейс і К, 2017. 322 с.
6. Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг): монографія / за заг. ред. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2013. 388 с.
7. Вахович І.М., Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. (2021) Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 6 (41). С. 494-502. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251512>.
8. Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І., Жадько О.А. (2023). Інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності України в сучасних умовах.

*Товарознавчий вісник.* 1 (16), 255-262. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-21>.

9. Моца А., Шевчук С., Серета Н. (2022) Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство.* 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.

10. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. За науковою. ред. Л. Матвійчук, Ю. Барського, М. Лепкого. Луцьк: ЛНТУ. 2023. 360 с

## References

1. Analytychne doslidzhennia vtrat turystychnoi industrii vid viiny v Ukraini. Kyiv: NTOU. 2023. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-war-%D0%86mpact-analysis.pdf>

2. Barvinok N.V. (2022) Perspektivy rozvytku voiennoho turyzmu na terytorii Ukrainy pislia zakinchennia rosiisko-ukrainskoi viiny. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu.* 18 (2). С. 206-217. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.206-217>.

3. Tymoshenko T., Bohoslavets O., Shevchuk O. (2023) Yevropeiskyi dosvid zaluchennia zatsikavlenykh storin v proiektinii diialnosti orhanizatsii z upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: pryklad Shvetsii dlia Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo.* (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59>.

4. Smyrnov I., Liubitseva O. (2020) Turystychnyi biznes pid chas pandemii COVID-19: svitovi ta ukrainskyi dosvid. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv.* 3(2). С. 196-207.

5. Korzh N.V., Basiuk D.I. Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: pidruchnyk. Vinnytsia: Edelveis i K, 2017. 322 с.

6. Mazaraki A.A., Tkachenko T.I., Melnychenko S.V. Turystski destynatsii (teoriia, upravlinnia, brendynh): monohrafiia / za zah. red. A. Mazaraki. K.: KNTEU, 2013. 388 с.

7. Vakhovych I., Matviichuk L., Smal B. (2021) Rozvytok industrii hostynnosti v suchasnykh umovakh: tendentsii ta zakhody posylennia konkurentnykh perevah. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky.* 6 (41). С. 494-502. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251512>.

8. Matviichuk L., Lepkyi M., Zhadko O. (2023). Intehratsiini protsesy subiektiv industrii hostynnosti Ukrainy v suchasnykh umovakh. *Tovaroznavchyi visnyk.* 1 (16), 255-262. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-21>.

9. Motsa A., Shevchuk S., Sereta N. (2022) Perspektivy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo.* 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.

10. Perspektivy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnia, tekhnologii, modeli: kolektyvna monohrafiia. Za naukovoju. red. L. Matviichuk, Yu. Barskoho, M. Lepkoho. Luts'k: LNTU. 2023. 360 с.

## **УДК 650.011**

Морохов А.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0000-0766-2232>

[a.morokhov@gmail.com](mailto:a.morokhov@gmail.com)

Morokhov A.V., postgraduate

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0000-0766-2232>

[a.morokhov@gmail.com](mailto:a.morokhov@gmail.com)

### **МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ**

У статті досліджено підходи, методи та критерії оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону. Виокремлено вузькі місця та сильні сторони існуючих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону. Запропоновано авторський методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, який містить наступні етапи: обґрунтування мети та завдань аналітичного дослідження конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, обґрунтування методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, вибір джерел оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, обґрунтування критеріїв оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, формування системи показників оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, стандартизація показників оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, комплексна оцінка конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону. Обґрунтовано, що запропонований методичний підхід дозволить визначити напрями забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, суб'єкти підприємництва, регіон, конкурентні переваги, індикатор, показники, критерії.

### **METHODOLOGY FOR ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF ENTREPRENEURSHIP SUBJECTS OF THE REGION**

The article examines approaches, methods and criteria for assessing the competitiveness of regional business entities. The bottlenecks and strengths of

existing methodological approaches to assessing the competitiveness of regional business entities are identified. The author's methodological approach to assessing the competitiveness of regional business entities is proposed, which includes the following stages: justification of the goal and objectives of analytical research on the competitiveness of regional business entities, justification of methods for assessing the competitiveness of regional business entities, selection of sources for assessing the competitiveness of regional business entities, justification of criteria for assessing the competitiveness of regional business entities, formation of a system of indicators for assessing the competitiveness of regional business entities, standardization of indicators for assessing the competitiveness of regional business entities, calculation of the integral index of competitiveness of regional business entities, comprehensive assessment of the competitiveness of regional business entities. It is substantiated that the purpose of the analytical study is to determine the level of competitiveness of business entities in the region. The tasks of the analytical study of business entities in the region are to assess the competitive advantages of business entities in the region; assess the social component of the competitiveness of business entities in the region; assess the competitiveness of business entities in the region; comprehensive assessment of the competitiveness of business entities in the region. It is noted that the areas of the analytical study are to assess the competitive advantages of business entities in the region; assess the social component of the competitiveness of business entities in the region; assess the competitiveness of business entities in the region. It is proven that the proposed methodological approach will allow identifying weaknesses in ensuring the competitiveness of business entities in the region.

**Keywords:** competitiveness, business entities, region, competitive advantages, indicator, indicators, criteria.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Наявність воєнного конфлікту, зруйновані конкурентні переваги окремих територій країни та згорання і релокація виробничих потужностей суб'єктів підприємництва та небезпечних територіях, посилення міграційних процесів тощо негативно впливає на процеси забезпечення конкурентоспроможності регіонів та національної економіки у цілому. Воєнна ситуація в країні внесла значні деструктивні зміни у діяльність суб'єктів підприємництва, знизила ефективність здійснення бізнес-процесів, зруйнувала логістичні ланцюги тощо. Відповідно, все це негативно вплинуло на конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва регіону, що потребує пошуку шляхів її забезпечення.

Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону

потребує виявлення «вузьких» місць у її забезпеченні, а також тих сильних сторін та можливостей, які здатні сформувавши конкурентні переваги та гарантувати поступ суб'єктів підприємництва у перспективі.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Нині у літературі існує ряд методик, підходів та методів до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Кожен із запропонованих методичних підходів містить індивідуалізовану систему показників та напрями оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, які потребують більш детальнішого розгляду на предмет розробки авторського підходу до здійснення таких процесів. Тут варто виділити підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва таких науковців як: Андрусяк Н., Бевз І., Жовновач Р., Кириченко О., Кузуб А., Савченко С., Стасюк О. та ін. Проте, і досі є дискусійними питання щодо аналізу та оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, що потребує подальших досліджень.

**Цілі статті.** Метою статті є розробка методичного підходу до аналізу та оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розглянемо окремі методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону. Андрусяк Н. пропонує використовувати дві групи показників для оцінки конкурентоспроможності регіону: 1 група – показники, які «піддаються регулюванню суб'єктами управління регіону (навіть у тривалій перспективі), а саме компоненти поточного екологічного стану: рівень упровадження екологічних технологій на підприємствах області, рівень забрудненості ґрунтів, води та повітря, стан системи збору та переробки сміття, поширення побутових екотехнологій, ефективність регіональних екологічних проектів тощо; 2 група – показники, які не піддаються регулюванню та управлінню: ресурсний потенціал регіону, у т. ч. в частині можливостей використання відтворювальних енергетичних ресурсів, геопросторовий потенціал регіону тощо» [Андрусяк, 2019].

Кириченко О. пропонує використовувати стратегічні методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, а саме: «метод БКГ, метод МакКінсі, модель компанії Шелл, метод ADL, метод PIMS, модель Hofer/Schendel; а також методи оцінки фінансово-економічної діяльності такі як методи фінансово-економічної оцінки, методи прогнозування фінансового стану підприємства, екстраполяція, метод термінів оборотності, метод бюджетування, метод складання прогнозної звітності підприємства» [Кириченко і Мігдальський, 2017].

Кузуб А.В. пропонує використовувати такі методи для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва як «методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (продукції); методи, що характеризують рівень управління підприємства; методи, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства» [Кузуб, 2018]. Також, автор пропонує використовувати одиничні показники конкурентоспроможності по економічним, технічним, споживчим параметрам та параметрам якості. Жовновач Р.І. «розробив ієрархію показників конкурентоспроможності та запропонував функцію її визначення для окремого суб'єкта підприємницької діяльності, де ключовими показниками виділив фінанси, виробничий потенціал, персонал, технології та науково-дослідний потенціал, організацію та управління, маркетинг, ринкову активність» [Жовновач, 2011]. Савченко С.М. пропонує для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва використовувати формулу, у якій корелюються такі показники як «показник конкурентоспроможності держави; показник конкурентоспроможності регіону; показник конкурентоспроможності галузі економіки; показник конкурентоспроможності відповідного сектору галузі економіки; показник конкурентоспроможності підприємства» [Савченко, 2019]. Стасюк О.М. та Бевз І.А. пропонують оцінювати конкурентоспроможність регіону за двома напрямками: 1 напрям – «поточна конкурентоспроможність (група економічних, соціальних та демографічних показників); 2 напрям - стратегічна конкурентоспроможність (група показників зовнішньоекономічної діяльності, науки та інновацій)» [Стасюк і Бевз, 2012].



Проведені дослідження щодо існуючих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва дозволили виокремити як переваги, так і недоліки у їх практичному застосуванні. Серед «вузьких» місць варто зауважити наступні:

- наявність експертних підходів до оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, які містять елементи суб'єктивізму;

- застосування якісних методів оцінки, які не враховують кількісні значення показників та не дозволяють визначити тенденції у стані та забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва;

- занадто громіздкими є окремі методичні підходи, які є досить складними у практичному їх використанні.

Натомість, є також і позитиви у використанні розглянутих методичних підходів:

- наявність чіткого алгоритму дій при аналізі та оцінці конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва;

- застосування виваженої системи показників для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в окремих методичних підходах;

- можливість проведення ранжування суб'єктів підприємництва за рівнем їх конкурентоспроможності.

Відповідно, це дозволяє розробити авторський підхід до аналізу та оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва (рис.1). Метою аналітичного дослідження є визначення рівня конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону. Завдання аналітичного дослідження суб'єктів підприємництва регіону полягають у наступному:

- оцінка конкурентних переваг суб'єктів підприємництва регіону;

- оцінка соціальної складової конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону;

- оцінка конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону;

- комплексна оцінка конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону.

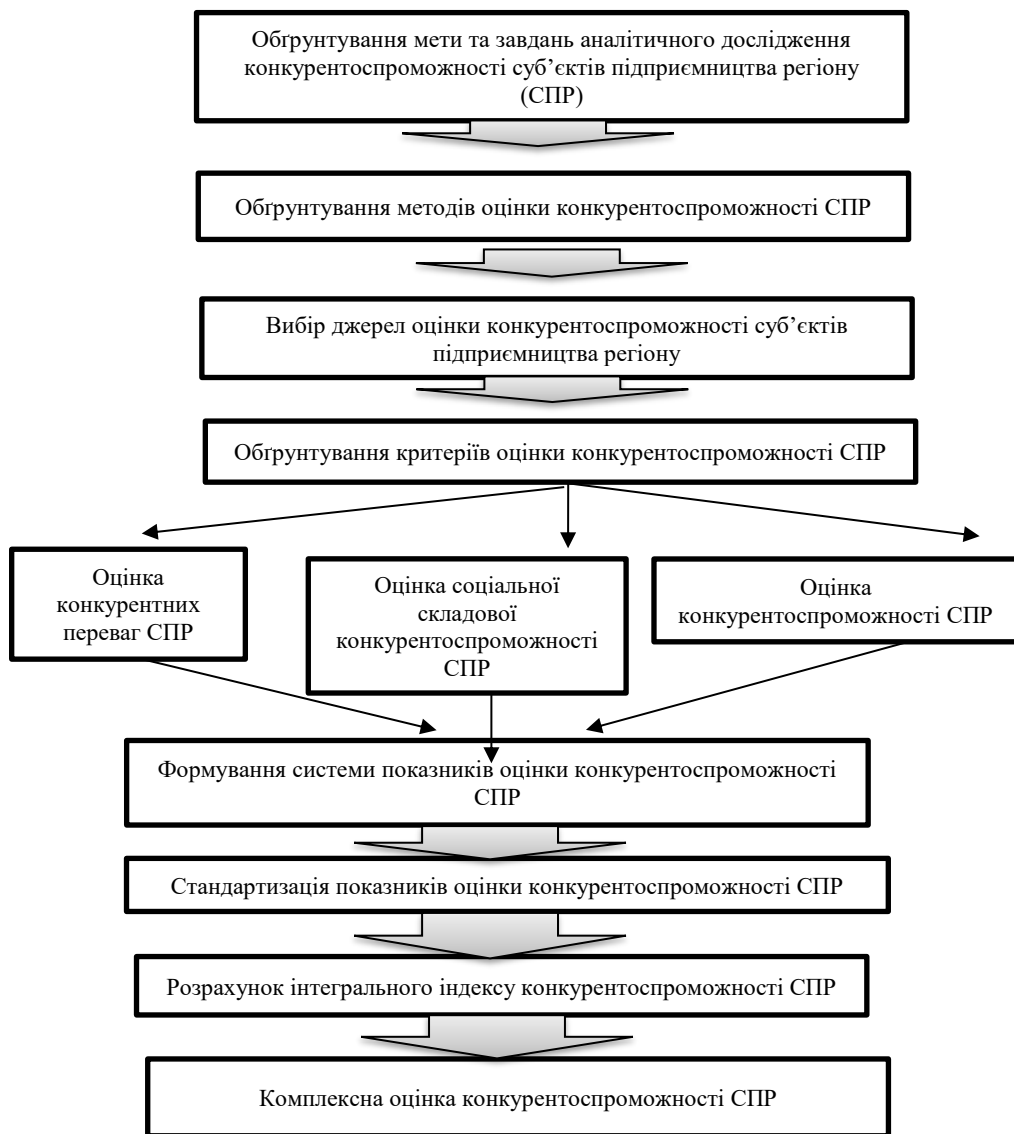


Рис. 1. Методичний підхід до аналізу та оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону

В процесі аналітичного дослідження планується використовувати такі методи як:

- економічний аналіз – метод, який дозволяє визначити стан та тенденції конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону, а також виявити існуючі проблеми у її забезпеченні;

- стандартизація – метод, застосування якого дозволяє інтегрувати показники, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва у єдиний індекс;

- ранжування – метод, який застосовується для побудови рейтингу суб'єктів підприємництва регіону за рівнем їх конкурентоспроможності;

- кореляційного аналізу – метод, який дозволяє визначити силу залежностей між різними показниками та факторними ознаками.

В якості джерел оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону є офіційні дані Державної служби статистики України, а також внутрішня статистична звітність суб'єктів підприємництва.

Аналіз та оцінку конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону будемо проводити за такими критеріями:

1. Оцінка конкурентних переваг суб'єктів підприємництва регіону.

2. Оцінка соціальної складової конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону.

3. Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону.

Система показників для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону за обраними критеріями наведена у таблиці 1. Задля здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону та розрахунку інтегрального індексу слід застосувати метод стандартизації показників.

Таблиця 1

Показники оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону

Група показників	Показники
Конкурентні переваги суб'єктів підприємництва регіону	рівень зайнятості населення, %
	кількість домогосподарств, тис.од.
	житловий фонд, тис.м <sup>2</sup>
	кількість колективних засобів розміщення, од.
	витрати на охорону природного навколишнього середовища, млн.грн.
	валовий регіональний продукт на одну особу, грн.
	роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, млн.грн.
	капітальні інвестиції на одну особу, грн.
	довжина автомобільних доріг загального користування, тис.км
	кількість юридичних осіб, од.
Соціальна складова конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону	обсяг експорту товарів, млн.дол.США
	чисельність наявного населення, ос.
	середньомісячна номінальна заробітна плата, грн.
	наявний дохід населення у розрахунку на одну особу, грн.
	частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами на місяць нижче фактичного прожиткового мінімуму, %
	кількість лікарів усіх спеціальностей, ос.
	кількість лікарняних ліжок, од.
Конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва регіону	рентабельність операційної діяльності підприємств, %
	продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність, тис.грн.
	індекси промислової продукції, %
	індекси будівельної промисловості, %

Для цього скористаємось показниками-стимуляторами (показники, які позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону) та показниками-дестимуляторами (показники, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону).

Для розрахунку індексу по показниках-стимуляторах слід застосовувати наступну формулу [Пилип'як, 2020]:

$$I = P_{\phi} / P_{\max}, \quad (1)$$

$P_{\phi}$  – фактичне значення критерію, яке визначає конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва регіону;

$P_{\max}$  – максимальне значення критерію серед усіх критеріїв  $i$ -их суб'єктів підприємництва регіону.

- для показників-дестимуляторів формулу [Пилип'як, 2020]:

$$I = P_{\min} / P_{\phi} \quad (2)$$

$P_{\min}$  – мінімальне значення критерію серед усіх критеріїв  $i$ -их суб'єктів підприємництва регіону.

Інтегральний індекс конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону розраховуємо за наступною формулою:

$$\frac{(I_{\text{кп}} + I_{\text{с}} + I_{\text{сп}})}{3} \quad (3)$$

$I_{\text{кп}}$  – індекс конкурентних переваг суб'єктів підприємництва регіону;

$I_{\text{с}}$  – соціальна складова конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону;

$I_{\text{сп}}$  – індекс конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону.

Розрахунок інтегрального індексу дозволить здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону.

**Висновки.** Таким чином, запропонований методичний підхід дозволить виважено та системно здійснити оцінку конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва регіону. Така оцінка стане підґрунтям для індивідуалізації напрямів забезпечення конкурентоспроможності кожним суб'єктом підприємництва залежно від його рівня та наявних конкурентних переваг. Суб'єкти підприємництва володітимуть інформацією щодо їх сильних та слабких сторін у забезпеченні конкурентоспроможності, а також зможуть визначити власні напрями поступу зважаючи на умови внутрішнього та зовнішнього середовища.

### **Список бібліографічного опису**

1. Андрус'як Н.О. Інтегральні методики оцінки як інструмент регулювання еколого-економічної конкурентоспроможності регіонів.

Економіка та суспільство. Випуск №20 20. 2019. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/15/14.>]

2. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. №2. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

3. Кузуб А.В. Методика оцінювання конкурентоспроможності вагобудівних підприємств. Держава та регіони. №3 (102). 2018. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/3\\_2018/16.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/3_2018/16.pdf)]

4. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2011. № 19. С. 106-114.

5. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf).

6. Стасюк О.М., Бевз І.А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності регіонів України. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_12\\_1\\_75.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_12_1_75.pdf).

7. Пилипак О.В. Особливості та проблеми застосування методу стандартизації показників у комплексній оцінці інвестиційних проектів. Вісник Хмельницького національного університету. №5. 2020. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dbab2c0b-e6c1-4d6a-9b63-a3c4ba3315db/content>.

## References

1. Andrusiak, N. (2019). Integral assessment methods as a tool for regulating the ecological and economic competitiveness of regions. *Economy and society*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/15/14.>]

2. Kirichenko, O. and Migdalsky, A. (2017) Methods for assessing the competitiveness of an enterprise. *Effective economy*. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.

3. Kuzub, A. (2018) Methodology for assessing the competitiveness of railcar building enterprises. *State and regions*. №3 (102). URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua>

4. Zhovnovach, R. (2011). Theoretical and methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Scientific works of KNTU. Economic Sciences*. № 19. p. 106-114.

5. Savchenko, S. (2019). Methodological bases of studying the competitiveness of enterprises. *Effective economy*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf).

6. Stasiuk, O. and Bevz, I. Integral assessment of the competitiveness of the regions of Ukraine. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_12\\_1\\_75.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_12_1_75.pdf).

7. Features and problems of applying the method of standardization of indicators in the integrated assessment of investment projects. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. №5. 2020. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dbab2c0b-e6c1-4d6a-9b63-a3c4ba3315db/content>.

## **УДК 330.341.1**

Топалов В.М., аспірант  
Луцький національний технічний університет  
vtopalov.dev@gmail.com

Topalov V. M., postgraduate  
Lutsk National Technical University  
vtopalov.dev@gmail.com

# **ІНФОРМАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ РЕГІОНІВ**

У статті проведено аналіз стану та перспектив розвитку інформаційно-економічної безпеки регіонів як важливого чинника забезпечення їх соціально-економічного зростання та стабільності в сучасних умовах. Проведено аналіз наукових підходів до трактування інформаційної та економічної безпеки, які охоплюють різні рівні управління – від регіонального до національного. Виокремлено основні аспекти інформаційної безпеки, зокрема захист інформаційного середовища, задоволення інформаційних потреб та протидію негативному впливу. При дослідженні економічної безпеки акцент зроблено на забезпеченні економічної стабільності, незалежності та конкурентоспроможності регіональної економіки.

Запропоновано комплексний підхід до забезпечення інформаційно-економічної безпеки регіонів, який поєднує стратегічне планування, розвиток інноваційних технологій, впровадження ефективних механізмів управління ризиками та захисту інформаційних ресурсів. Особливу увагу приділено створенню сучасної інформаційної інфраструктури, яка сприятиме швидкому обміну даними між суб'єктами економіки та стейкхолдерами, підвищенню цифрової грамотності населення та стимулюванню інвестицій. Такий підхід дозволить забезпечити не лише економічну стійкість регіонів, але й їх адаптацію до глобальних викликів, зокрема цифровізації та посилення міжнародної конкуренції.

**Ключові слова:** безпека, сталий розвиток регіону, інформаційно-економічні аспекти, конкурентоспроможність.

## **INFORMATION AND ECONOMIC SECURITY AS A FACTOR OF SOCIO-ECONOMIC GROWTH OF REGIONS**

The article analyzes the state and prospects for the development of information and economic security of regions as an important factor in ensuring their socio-economic growth and stability in modern conditions. An analysis of scientific approaches to the interpretation of information and economic security, covering different levels of governance - from regional to national, is carried out. The main

aspects of information security are highlighted, in particular, protecting the information environment, meeting information needs and counteracting negative impacts. When studying economic security, the emphasis is on ensuring economic stability, independence and competitiveness of the regional economy.

The study emphasizes the importance of a comprehensive approach to ensuring information and economic security, which includes the development of information infrastructure, the introduction of modern technologies, increasing digital literacy and stimulating innovation. Special attention is paid to the adaptation of regions to global challenges and integration into international economic processes. The conclusions of the study are aimed at forming development strategies that take into account modern challenges, ensuring the stability and competitiveness of regions in the digital age.

Information and economic security is considered as a multi-level system that includes information protection, ensuring economic stability, taking into account national interests and adaptation to external challenges. The combination of information and economic components is key to achieving sustainable development of regions and the state. This indicates the need for an interdisciplinary approach and the development of integrated mechanisms for ensuring security at different levels.

A comprehensive approach to ensuring information and economic security of regions is proposed, which combines strategic planning, the development of innovative technologies, the implementation of effective risk management mechanisms and the protection of information resources. Particular attention is paid to the creation of a modern information infrastructure that will facilitate the rapid exchange of data between economic entities and stakeholders, increase the digital literacy of the population and stimulate investment. Such an approach will ensure not only the economic stability of regions, but also their adaptation to global challenges, in particular digitalization and increased international competition.

**Keywords:** security, sustainable development of the region, information and economic aspects, competitiveness.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Інформаційно-економічна безпека є важливим компонентом сталого соціально-економічного розвитку регіонів, яка забезпечує захист від загроз, пов'язаних із вразливістю інформаційних систем, недоліками в управлінні економічними процесами та впливом зовнішніх факторів, таких як кібератаки чи економічна дестабілізація. Підвищення рівня інформаційно-економічної безпеки вимагає комплексного підходу та включає створення ефективних механізмів управління ризиками, впровадження інноваційних технологій захисту інформаційних ресурсів, розвиток цифрової грамотності населення та інтеграцію регіональних економік у національну та глобальну



інформаційно-економічну інфраструктуру. Лише за умови системного підходу до розв'язання зазначених завдань можливо досягти збалансованого розвитку регіонів і зміцнити їхню конкурентоспроможність на сучасному економічному ринку [1].

В умовах цифрової трансформації інформаційно-економічна безпека не лише сприяє захисту даних і ресурсів, але й визначає конкурентоспроможність регіонів на національному та глобальному рівнях. Дослідження інформаційно-економічної безпеки регіонів безпосередньо пов'язане із розв'язанням наукових завдань, таких як моделювання ризиків, формування стратегій управління інформаційними ресурсами та розробка політик захисту регіональних економічних систем. На практичному рівні зазначене питання є важливим для забезпечення стабільного функціонування підприємств, підвищення інвестиційної привабливості регіонів, формування довіри з боку населення та бізнесу [2]. Таким чином, забезпечення інформаційно-економічної безпеки стає фактором, що сприяє інтеграції регіонів у глобальні ринки та посилює їхню стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** У працях вітчизняних і зарубіжних науковців увага зосереджена на ідентифікації загроз у сфері інформаційної та економічної безпеки, розробці моделей оцінки ризиків і формуванні стратегій їх нейтралізації. Дослідження питань інформаційної та економічної безпеки та її вплив на соціально-економічний розвиток регіонів здійснили такі вчені, як Зуб В. (2024) [2], Ковальська Л. (2024) [3], Верхоглядова Н., Кононова І. (2022) [4], Войціховський А. (2020) [5], Гнатенко, В. (2020) [6], Нехай В., Нехай В. (2017) [7] Нашинець-Наумова А. (2017) [8], Микитенко Т. (2016) [9], Долженко К. (2014) [10], Сак Т. (2013) [11] та інші. Проте, не існує уніфікованого підходу до змістовного наповнення інформаційно-економічної безпеки як фактору соціально-економічного зростання регіонів.

**Цілі статті.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад забезпечення інформаційно-економічної безпеки регіонів як важливого фактору їхнього соціально-економічного зростання. У межах цієї мети передбачено аналіз підходів вчених до змістовного наповнення досліджуваного

поняття, визначення сучасних загроз у сфері інформаційно-економічної безпеки регіонів України та її впливу на розвиток регіональних економік, а також розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних інструментів, що сприятимуть мінімізації ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню стійкості регіональних систем до зовнішніх викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах розвитку суспільства процес успішного функціонування і економічного розвитку регіонів держави залежить від прийняття якісних і своєчасних управлінських рішень, які формуються на основі ретельного і всебічного аналізу інформації, що надходить як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Така інформація стає основою для стратегічного планування, прогнозування соціально-економічних тенденцій та швидкої реакції на загрози і виклики, що виникають у динамічному середовищі. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від рівня доступності, достовірності та актуальності даних, а також від наявності сучасних інформаційних систем для їх обробки, що підкреслює важливість розвитку інформаційної інфраструктури регіонів, яка сприятиме не лише оперативності прийняття рішень, а й забезпеченню прозорості, інтеграції інформаційних потоків і підвищенню довіри між усіма зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, бізнес і громадян.

Як інформаційну, так і економічну безпеку можна аналізувати, спираючись на базове поняття «безпека». На нашу думку, безпека, у широкому розумінні, передбачає стан захищеності системи від загроз, які можуть завдати їй шкоди або перешкодити її нормальному функціонуванню. У контексті інформаційної та економічної безпеки це поняття розглядається як здатність забезпечувати стабільність і стійкість інформаційних та економічних процесів, захищати стратегічно важливі ресурси, мінімізувати ризики, пов'язані з внутрішніми та зовнішніми загрозами, а також забезпечувати адаптацію системи до змінного середовища. Таким чином, інтеграція аспектів безпеки у стратегічне управління регіонами дозволяє підвищити їхню

конкурентоспроможність, забезпечити соціально-економічну стабільність та зміцнити потенціал для сталого розвитку.

Для розкриття сутності поняття «інформаційно-економічна безпека регіону» вважаємо за доцільне проаналізувати зміст термінів «інформаційна безпека» та «економічна безпека», що представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Змістовне наповнення дефініції  
«інформаційно-економічна безпека регіону»

Автор	Зміст поняття
<i>Інформаційна безпека</i>	
Долженко К. [10]	стан інформаційного середовища регіону, який забезпечує захищеність життєво важливих інтересів органів місцевого самоврядування, підприємств та населення, які забезпечують його формування, використання та розвиток від зовнішніх та внутрішніх загроз.
Гнатенко В. [6]	стан інформаційного середовища, що забезпечує задоволення інформаційних потреб суб'єктів інформаційних відносин, безпеку інформації і захист суб'єктів від негативної інформаційної дії.
Нашинець-Наумова А. [8]	стан захищеності національних інтересів України в інформаційній сфері, що визначається сукупністю збалансованих інтересів особистості, суспільства і держави.
<i>Економічна безпека</i>	
Сак Т. [11]	забезпечення в довгостроковій перспективі таких систем показників, як економічна незалежність; економічна стабільність та економічний розвиток.
Микитенко Т. [9]	стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, що сприяє створенню надійної та забезпеченої всіма необхідними засобами держави, захищеності національно-державних інтересів у сфері економіки.
Зуб В. [2]	складовий елемент національної безпеки через конкурентоспроможність, стійкість економіки; міжнародну безпеку країни; умови реалізації урядом цілей щодо реалізації економічної політики тощо.

Підходи вчених до визначення поняття інформаційно-економічної безпеки, акцентують увагу на двох ключових аспектах: інформаційній та економічній безпеці. У рамках

інформаційної безпеки дослідники зосереджуються на захищеності інформаційного середовища, де в основі лежить інтереси місцевих органів, підприємств і громадян (Долженко К.); задоволені інформаційних потреб та забезпечення захисту від негативних впливів (Гнатенко В.), а також стратегічному забезпечені національних інтересів у цій сфері (Нашинець-Наумова А.). Такі підходи вчених підкреслюють важливість гармонійного балансу між локальними, регіональними та державними інтересами в інформаційній площині.

Щодо економічної безпеки, автори роблять акцент на таких аспектах, як довгострокова економічна стабільність і незалежність (Сак Т.), стійкість до загроз і захищеність національних інтересів (Микитенко Т.), а також конкурентоспроможність, міжнародна стабільність і реалізація економічної політики (Зуб В.). Визначення свідчать про багатокомпонентність економічної безпеки, яка включає не лише внутрішню стабільність, але й зовнішню адаптивність та конкурентоздатність. Усі підходи вказують на необхідність інтегрованого аналізу інформаційної та економічної складових для забезпечення стійкого розвитку регіонів та держави загалом.

У процесі дослідження встановлено, що інформаційно-економічна безпека регіонів є багатокомпонентною системою, яка охоплює захист інформаційних ресурсів, забезпечення стабільності економічної діяльності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Одним із важливих елементів цієї системи є розвиток цифрової інфраструктури, яка сприяє ефективному управлінню інформаційними потоками та створенню умов для інноваційного зростання [12]. Зокрема, аналіз сучасних тенденцій показав, що регіони з високим рівнем цифровізації демонструють вищу стійкість до економічних криз і мають більший потенціал залучення інвестицій.

Враховуючи підходи вчених до вирішення визначеної проблеми та спираючись на власний досвід, можна стверджувати, що вирішення задач забезпечення інформаційно-економічної безпеки регіонів має бути сфокусовано навколо найбільш важливих і гострих проблем, що впливають на соціально-економічне їх зростання:

- необхідність ефективного управління інформацією в умовах цифрової трансформації та протидії кіберзагрозам;
- виявлення та нейтралізація загроз, пов'язаних із інформаційними атаками та економічною нестабільністю;
- впровадження систем моніторингу, аналізу даних і штучного інтелекту для прогнозування та управління загрозами;
- забезпечення швидкого обміну даними між державними та регіональними органами влади, бізнесом і населенням;
- підвищення рівня знань населення для безпечного використання інформаційних технологій;
- інтеграція регіональної економіки у міжнародні процеси для підвищення її конкурентоспроможності;
- стимулювання інноваційної діяльності, залучення інвестицій і підтримка стратегічного розвитку регіонів;
- координація інформаційної та економічної складових для стійкого розвитку регіонів і підвищення їх адаптивності до сучасних викликів.

Основними загрозами для інформаційно-економічної безпеки регіонів є кібератаки, витоки конфіденційної інформації та недостатня інтеграція інформаційних систем. Аналіз даної проблеми засвідчив, що близько 40% зазначених проблем пов'язані з низьким рівнем інформаційної культури користувачів і недосконалістю систем захисту. Для вирішення цих проблем пропонуємо впровадити систему багаторівневого моніторингу, яка включає оцінку «слабких місць», моніторинг інформаційних потоків та оперативне реагування на загрози.

Забезпечення інформаційно-економічної безпеки є не лише технічним, але й управлінським завданням. Важливим інструментом у цьому контексті є розробка регіональних стратегій, які б враховували специфіку кожного регіону, рівень його цифрової трансформації та економічний потенціал. Інтеграція принципів державно-приватного партнерства сприяє підвищенню ефективності заходів у сфері інформаційної безпеки. Наприклад, у Волинській області успішно реалізовано проєкт із залучення бізнесу до створення локальних центрів кіберзахисту, що дозволило зменшити кількість кібератак на 25% протягом року.

Особливу увагу доцільно приділяти соціальному аспекту інформаційно-економічної безпеки. Недостатній рівень обізнаності населення щодо основ кібербезпеки є значним ризиком для регіональної економіки. Для подолання цього виклику запропоновано реалізувати програми з підвищення цифрової грамотності населення, орієнтовані на молодь, підприємців і державних службовців. Експериментальне впровадження таких програм у регіонах Західної України показало, що підвищення рівня цифрової грамотності на 30% знижує ризик інцидентів, пов'язаних із фішингом та шахрайством. Крім того, сьогодні в Україні досі відсутні дієві законодавчі норми, які б визначали механізми забезпечення інформаційно-економічної безпеки регіонів. Пропонуємо внести зміни до чинного законодавства, врахувавши досвід країн Європейського Союзу, де подібні нормативи створюють правову основу для співпраці між державою та бізнесом в регіонах.

Таким чином, отримані наукові результати підтверджують, що комплексний підхід до забезпечення інформаційно-економічної безпеки регіонів, який поєднує технічні, управлінські та освітні заходи, є важливим для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та соціально-економічного зростання регіонів.

**Висновки.** Дослідження засвідчили, що інформаційно-економічна безпека є важливим фактором соціально-економічного зростання регіонів, особливо в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів. Аналіз сучасних загроз, пов'язаних із кібератаками, недостатнім рівнем інформаційної культури та низькою інтеграцією інноваційних рішень, засвідчив необхідність системного підходу до забезпечення інформаційно-економічної безпеки. Запропоновані напрями вирішення досліджуваної проблеми включають захист інформаційних ресурсів, впровадження сучасних технологій, розвиток інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та мінімізацію ризиків від внутрішніх і зовнішніх загроз. Крім того, важливими є інтеграція регіональної економіки у глобальні процеси, стимулювання інновацій та залучення інвестицій. Лише через синергію всіх зазначених заходів можливо створити

сприятливе середовище для сталого та конкурентоспроможного розвитку регіонів.

### Список бібліографічного опису

1. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024. 71 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>.
2. Зуб В.В. (2024) Сутнісна характеристика економічної безпеки держави. Аналітично-порівняльне правознавство № 2: URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.77>
3. Kovalska, L., Topalov, V., Topalov, R. (2023). Information security of the region: Approaches to consideration and economic essence. *Economic Forum*, 13(2), 18-24.
4. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime: Collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal - Chernihiv: REICST, 2022. 429 p. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-02-2022-05-02>
5. Войціховський А.В. (2020). Інформаційна безпека як складова системи національної безпеки (міжнародний і зарубіжний досвід). *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*, (29), 281-288. URL: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-38>
6. Гнатенко, В. (2020). Інформаційно-економічна безпека як фактор стабільного розвитку держави. *Публічне урядування*, 5 (25), 63-74. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-63-74](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-63-74)
7. Нехай В.А., Нехай В. В. (2017) Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/30.pdf>.
8. Нашинець-Наумова А.Ю. Інформаційна безпека: питання правового регулювання: монографія Київ: Гельветика, 2017. 168 с.
9. Микитенко Т.В., Петровська І.О., Рогов П.Д. (2016) Проблеми інформаційної безпеки суб'єктів господарювання в Україні та можливі шляхи їх вирішення в сучасних умовах: збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. Івана Черняхівського. URL: <http://zpr-cvsvd.nuou.org.ua/article/download/126694/121598>.
10. Долженко К. І. (2014) Інформаційна безпека регіон: сутність та зміст поняття. *Наше право*. № 2. С. 47–54.
11. Сак Т. В. (2013) Економічна безпека України: поняття, структура, основні тенденції. *Інноваційна економіка*. 6 (44). С. 336–340.
12. Яковюк І.В., Туренко А.Ю. (2021) Економічна безпека України як передумова забезпечення її суверенітету. *Проблеми законності*. № 154. С. 8–36. URL: 10.21564/2414- 990X.154.238747.

### References

1. Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh dovhotryvaloї viiny. Ekspertno-analitychna dopovid. K.: NISD. 2024. 71 s. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

2. Zub V.V. (2024) Sutnisna kharakterystyka ekonomichnoi bezpeky derzhavy. Analitychno-porivnialne pravoznavstvo № 2. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.77>.

3. Kovalska, L., Topalov, V., Topalov, R. (2023). Information security of the region: Approaches to consideration and economic essence. Economic Forum, 13(2), 18-24.

4. Verkhohliadova N. I., Kononova I. V. Informatsiina bezpeka yak skladova ekonomichnoi bezpeky. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime: Collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal - Chernihiv: REICST, 2022. 429 p. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-02-2022-05-02>

5. Voitsikhovskiy A.V. (2020). Informatsiina bezpeka yak skladova systemy natsionalnoi bezpeky (mizhnarodnyi i zarubizhnyi dosvid). Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii «Pravo», (29), 281-288. URL: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-38>

6. Hnatenko, V. (2020). Informatsiino-ekonomichna bezpeka yak faktor stabilnoho rozvytku derzhavy. Publichne uriaduvannya, 5 (25), 63-74. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-63-74](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-63-74)

7. Nekhai V.A., Nekhai V. V. (2017) Informatsiina bezpeka yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/30.pdf> (дата звернення: 03.11.2024).

8. Nashynets-Naumova A.Iu. Informatsiina bezpeka: pytannia pravovoho rehuliuвання: monografiia Kyiv: Helvetyka, 2017. 168 с.

9. Mykytenko T.V., Petrovska I.O., Rohov P.D. (2016) Problemy informatsiinoi bezpeky subiektiv hospodariuvannya v Ukraini ta mozhlivi shliakhy yikh vyrishennia v suchasnykh umovakh: zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy im. Ivana Cherniakhovskoho. URL: <http://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/download/126694/121598>.

10. Dolzhenko K. I. (2014) Informatsiina bezpeka rehion: sutnist ta zmist poniattia. Nashe pravo. № 2. С. 47–54.

11. Sak T. V. (2013) Ekonomichna bezpeka Ukrainy: poniattia, struktura, osnovni tendentsii. Innovatsiina ekonomika. 6 (44). С. 336–340.

12. Yakoviuk I.V., Turenko A.Iu. (2021) Ekonomichna bezpeka Ukrainy yak peredumova zabezpechennia yii suverenitetu. Problemy zakonnosti. 2021. № 154. С. 8–36. URL: [10.21564/2414-990X.154.238747](https://doi.org/10.21564/2414-990X.154.238747).



**УДК 330.133.2:65.011**

Битов В.П. к.е.н., доцент

Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського ПрАТ «ВНЗ  
«МАУП»

<https://orcid.org/0000-0002-5828-0143>

[sofia717@ukr.net](mailto:sofia717@ukr.net)

Bitov V. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0002-5828-0143>

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-5828-0143>

[sofia717@ukr.net](mailto:sofia717@ukr.net)

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ ЛЮДИНИ В СУСПІЛЬНОМУ ВИРОБНИЦТВІ**

В основі всіх сучасних концепцій менеджменту сьогодні є ефективність і результативність праці людини, що бере участь в суспільному створенні матеріальних благ та послуг. Вимоги часу сьогодні такі, що зі всієї сукупності засобів економічних ресурсів за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти мети і одержати очікуваний результат це людський ресурс через який здійснюється управління і являється незаперечно найважливішим, від якого залежить весь успіх продуктивної суспільної праці.

В даній публікації хочемо показати важливість ролі менеджменту і зокрема прийняття управлінських рішень, які мають спиратись на науково – обґрунтовані методи, що дають змогу проектувати працю людини в досконалому руслі, синхронізуючи при цьому матеріальні й особисті фактори виробництва, які утворюють головну ланку суспільного виробництва.

В науковій статті нами розглянуто також роль, значення і дієвість надзвичайно важливого питання, а саме висвітлені ті важливі елементи, які охоплюють сукупність функцій менеджменту орієнтованих на ефективне використання людських, фінансових, матеріальних, нематеріальних і інформаційних ресурсів з метою досягнення цілей тієї чи іншої діяльності.

Це зокрема теорії, які формували фундамент сучасного менеджменту представниками яких були Фредерик Тейлор (1856-19150), Девід Макклелланд (1927-1998), Абрагам Маслоу (1908-1970), Анрі Файоль (1841-1925), та інші.

В даній публікації звернута особлива увага такому важливому питанню, а саме самій сутності категорії управління, що об'єднує всю сукупність складних організованих систем і розглядається з наукового визначення як

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

дієвий процес дій тісно пов'язаних між собою відповідних елементів, які не можуть існувати окремо один без одного. А це зокрема планування, організація, мотивація і контроль. Щодо названих функцій то вони охоплюють цілу систему методів та засобів, що забезпечують виконання плану дій виробничого колективу. Дана система передбачає реальний стан щодо фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, а також орієнтири, цілі та ідеї діяльності, які необхідно стисло, але досконало і зрозуміло відобразити у бізнес-плануванні. .

**Ключові слова:** трудові ресурси, ефективність, продуктивність, управління, менеджмент, виробництво, підприємництво, мотивація, споживчі блага, управління виробничими процесами, прибуток, праця.

## **CONCEPTUAL APPROACHES OF MODERN MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE HUMAN LABOR IN SOCIAL PRODUCTION**

The basis of all modern concepts of management today is the efficiency and effectiveness of human labor, which participates in the social creation of material goods and services. The requirements of the time today are such that from the entire set of means of economic resources with the help of which the business entity can achieve the goal and receive the expected result, the human resource through which management is carried out is undeniably the most important, on which all success in productive social work depends.

In this publication, we want to show the importance of the role of management and the adoption of managerial decisions, which should be based on scientifically based methods that make it possible to design human work in a perfect way, while synchronizing the material and personal factors of production that form the main link of social production.

In the scientific article, we also considered the role, meaning and effectiveness of an extremely important issue, namely those important elements that encompass the set of management functions focused on the effective use of human, financial, material, intangible and informational resources in order to achieve the goals of one or another activity. In the scientific article, we also considered the role, meaning and effectiveness of an extremely important issue, namely those important elements that encompass the set of management functions focused on the effective use of human, financial, material, intangible and informational resources in order to achieve the goals of one or another activity.

These are, in particular, theories that formed the foundation of modern management, representatives of which were Frederick Taylor (1856-1915), David McClelland (1927-1998), Abraham Maslow (1908-1970), Henri Fayol (1841-1925), and others.

In this publication, special attention is paid to such an important issue as the very essence of the category of management, which unites the entire set of complex organized systems and is considered from the scientific definition as an effective

process of actions of closely related relevant elements that cannot exist separately without one is planning, organization, motivation and control.

As for the named functions, they cover a whole system of methods and means that ensure the implementation of the action plan of the production team. This system provides for the real state of financial, material and labor resources, as well as orientations, goals and ideas of activity, which must be concisely, but perfectly and clearly reflected in business planning.

**Key words:** labor resources, efficiency, productivity, management, management, production, entrepreneurship, motivation, consumer goods, management of production processes, profit, work.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних умовах економічних явищ і процесів розвитку національної економіки в яких проживає людина яка купує і продає, отримує доходи і сплачує податки, керує і підпорядковується управлінським рішенням, споживає і заощаджує, наймається на роботу в суспільному виробництві, а можливо за власним бажанням і власний ризик розпочинає власну справу, за таких умов без знань і практичного досвіду в управлінській справі ніяк не обійтися. Адже економіка, що являє собою таку сферу життя суспільства, яка охоплює виробництво продуктів і послуг, обмін ними, розподіл, створених благ і споживання, вона в період сьогодення вимагає виважених підходів до управлінських рішень завдяки яким можливе забезпечення намічених результатів за рахунок ефективного використання насамперед трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів в суспільному виробництві.

Сьогодні менеджмент, що реалізується через певні закони, закономірності, принципи та категорії являється надзвичайно важливим інструментом розвитку суспільної праці і загалом суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вивченню та дослідженням питань менеджменту і особливо впливу його функцій та методів на зростання продуктивної праці в суспільному виробництві займалося багато вчених та дослідників, це зокрема Фредерик Тейлор (1856-19150), Девід Макклелланд (1927-1998), Абрагам Маслоу (1908-1970), Анрі Файоль (1841-1925), та інші, які розвивали та доповнювали

підходи до вивчення перспектив, можливостей та тенденцій розвитку сучасного менеджменту. Дане питання, а саме про значущість теоретичних висновків і практичних досліджень сучасного менеджменту відповідно до викликів сьогодення викладено у працях Б. Будзан, Г. Канафоцької, Й. Ситника, Л. Федулової Л. І.Козій, О.С.Вербової, І.Ф.Радіонової. І.М. Вахович, Л.Л.Ковальської, І.М.Мешко, та інших.

Необхідно відмітити значний внесок в організацію управління суспільним виробництвом, що зробив Роберт Оуен (1771—1858), який довів, що для забезпечення підвищення продуктивності праці доцільно поряд зі всім іншим особливу увагу звернути на мотивацію основного ресурсу, а саме трудового ресурсу. На нашу думку, беручи до уваги важливість питання, щодо розвитку і впровадження нових управлінських підходів, чого вимагає сьогодення необхідно продовжувати дослідження, вивчати і впроваджувати нові перспективні методи менеджменту, які дозволять формувати фундамент сучасного менеджменту та підвищення інтересу до зростання продуктивної праці і добробуту суспільства.

**Цілі статті.** Метою даної статті являється розкриття основної суті і ролі менеджменту в сучасних умовах, як дієвого засобу в підвищенні продуктивного розвитку економічного зростання і створення суспільних благ. В основу досліджень даної публікації покладено вивчення теоретичних засад, методів і практичного досвіду щодо системного підходу в діях впливу на продуктивне використання в повному поєднанні економічних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

В даній публікації вважаємо за необхідне показати важливість саме сучасних концептуальних підходів ролі менеджменту та прийняття управлінських рішень, які мають спиратись на науково – обґрунтовані методи, що дають змогу проектувати працю людини в досконалому руслі, синхронізуючи при цьому матеріальні й особисті фактори виробництва, які утворюють головну ланку суспільного виробництва.

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

нами даного питання дає можливість відмітити, що якраз науково-теоретичну та методологічну основу дослідження становлять необхідні інструменти, а саме такі, що охоплюють притаманні основні функції та методи менеджменту, що необхідні для вирішення завдань управління. Щодо проведених досліджень з питання концептуальних підходів сучасного менеджменту в розвитку продуктивної праці людини в суспільному виробництві то вони проводилися в комплексі всіх складових управлінської діяльності, спираючись на відомі функції і методи, що апробовані на практиці і являються головним орієнтиром у досягненні намічених результатів.(Радіонова,2002).

Адже економічне й соціальне управління лежить в основі організацій, підприємств де головною метою яких є отримання прибутку та при цьому орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів з метою досягнення цілей організації. Тому наші дослідження проводилися в комплексному взаємопов'язаному впливі суб'єкту та об'єкту менеджменту з використанням системи заходів, що дають змогу максимально швидко й ефективно використовувати всі наявні технічні й кадрові засоби та ресурси для вирішення завдань по підвищенню продуктивної суспільної праці.

В умовах сьогодення питання управління в суспільній праці людини є просто необхідним, адже коли люди починають працювати разом, вони об'єднуються в певні структурні групи, організації, як і передбачено основними організаційними функціями менеджменту, а сама наявність групи людей, які спільно працюють створюють необхідність в управлінні ними. Як свідчить історія розвитку менеджменту, що зі зростанням масштабів участі праці людини в суспільній виробничій зайнятості, ускладненням технологічних процесів виробничих процесів все ширше зростає необхідність і беззаперечна роль системи управління. Вивчення нами якраз питання концептуальних підходів сучасного менеджменту в розвитку продуктивної праці людини в суспільному виробництві

переконає нас, що суть управління полягає в цілеспрямованому впливі на потреби, інтереси окремих людей, трудових колективів та суспільства в цілому з метою досягнення певного результату.(Мостова,2023).

В даній статті нами показано ряд особливостей української моделі менеджменту, а також показано необхідність зміни пріоритетів відповідно до викликів сьогодення і національних традицій. Вивчадися питання успішного та результативного управління суцільної зайнятості у ряді підприємств Волинської області, а саме в підприємствах , які знаходяться в селах Пятидні, Угринів, Городище, що в Луцькому районі. В даних господарствах є досить вагомі здобутки в розвитку сільськогосподарської галузі і разом з тим забезпечується на високому рівні соціально-економічний розвиток, мається на увазі, що поряд зі здобутками хороших врожаїв не поза увагою стоїть соціальний розвиток, що є сьогодні надзвичайно важливим.

Адже сьогодні ринковий процес і сам механізм розвитку ринкової економіки в Україні передбачає зміну економічної та організаційної структури організації, що пов'язано зі створенням принципово нової системи мотивації праці на робочому місці. Як відомо, що саме у процесі праці людина створює матеріальні блага, які задовольняють суспільні та особисті потреби. Ставлення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди певним чином мотивована. Це може бути активна, високопродуктивна робота, добре виконана з ентузіазмом або навпаки, але в будь-якому випадку є певний мотив. Тому для досягнення ефективного управління людьми необхідно бачити їх потребу в конкретній мотивації. (Покронивний, 2001).

На підставі вивченого матеріалу та проведених нами досліджень приходимо до висновку, що сьогодні мотивація праці породжується безпосередньо працею, її змістом, умовами, організацією процесу праці та режимом праці. Це внутрішня мотивація людини. Звичайно, кожен співробітник відчуває потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавленій у визначенні перспективи своєї роботи.

**Висновки.** В даній публікації особливу увагу звернуто на роль людини в розвитку сучасного менеджменту, так як трудовий ресурс поряд з іншими надзвичайно важливими на сьогодні економічними ресурсами є найбільше впливовий в комплексі названої системи ресурсів. В статті окреслено суть окремих функцій та методів управління як особливого способу впливу в досягненні цілей підприємства, що є особливо важливими в період становлення ринкових відносин. Адже впроваджуючи сукупність згаданих способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців стає можливим досягнення встановлених цілей. В публікації наведені приклади наших досліджень, що стосуються ефективного господарювання окремих сільськогосподарських підприємств Волинської області. Підсумовуючи слід відмітити, що управлінські методи своєю головною метою ставлять забезпечення певних результатів в сучасному підприємстві та розв'язанні соціальних і економічних проблем суспільства.

### **Список бібліографічного опису**

1.Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. С. 65 – 74.

2.Радіонова І. Ф. Загальна економіка: Підручник К.- Подільський, 2002. С.200-218.

3.Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчнн М. І., Піча Ю. В. Економіка підприємства - К.: "Каравела"; Львів: "Новий світ - 2000", 2001. С. 123 - 128.

4.Мостова А.Д. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск №54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2782/2702>.

5.Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного – Вид 2-ге. – К.: КНЕУ, 2000. С.76-88.

6.Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навч. Посібник. / За ред. С. Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 1999.С.97-106.

7.Економіка підприємства: Навч. -метод. посібник для самостійного вивчення дисциплін / О. Г. Швиданенко та інші – К.: КНЕУ, 2000. С.232-240.

8.Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник/ За ред. С. Ф. Покропивного. - К.: КНЕУ, 2001. С.145-157.

9.Мадзігон В.В. Теорія попиту і пропозиції

в підприємницькій діяльності в реаліях

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. 496 с.*

ринкової економіки на товари і послуги. // Молодь і ринок. – 2011. – №2(73). – С. 41 – 46.

10. 10.Я.О. Орищак М.І. Стебло Основи економіки. м. Тернопіль, 1998р. С – 110.

11. Давидов О.І. Вартість підприємства як економічна категорія. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5. С. 23-27.

### References

1.Skidan O. V. Agrarian policy in the period of market transformation: monograph. Zhytomyr: ZhNAEU, 2008. P. 65-74.

2.Radionova I.F. General economy: Textbook K.-Podilskyi, 2002. P.200-218.

3.Boychuk I.M., Khariv P.S., Hopchpn M.I., Picha Yu.V. Business economics - K.: "Caravela"; Lviv: "New World - 2000", 2001. P. 123 - 128.

4.Mostova A.D. Strategic management of activities of corporate agricultural enterprises on the stock market. ECONOMY AND SOCIETY. Issue #54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2782/2702>.

5.Enterprise economics: Textbook / General ed. S. F. Pokropyvnoy - 2nd edition. - K.: KNEU, 2000. P.76-88.

6.Economy of the enterprise. A collection of practical problems and specific situations: Education. Manual. / Under the editorship S. F. Pokropyvnyi. - K.: KNEU, 1999. P.97-106.

7.Economy of the enterprise: Education. -method. manual for independent study of disciplines / O. G. Shvydanenko and others - K.: KNEU, 2000. P.232-240.

8.Enterprise economics: Structural and logical teaching. guide/ By editor. S. F. Pokropyvnyi. - K.: KNEU, 2001. P.145-157.

9.Madzhigon V.V. The theory of supply and demand in business activities in the realities of a market economy for goods and services. // Youth and the market. – 2011. – No. 2(73). - P. 41 - 46.

10. Ya.O. Orishchak M.I. Stem Fundamentals of Economics. Ternopil, 1998. С - 110.

11. Davydov O.I. Enterprise value as an economic category. Actual problems of the economy. 2014. No. 5. P. 23-27.



## **УДК 330.34**

Топалов Р.М., аспірант

Луцький національний технічний університет

topalov.roman.jdev@gmail.com

Topalov R. Postgraduate,

Lutsk National Technical University

topalov.roman.jdev@gmail.com

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА**

У статті проведено дослідження сутнісної характеристики поняття «цифрова трансформація бізнесу». Здійснено огляд літератури поняття «цифрова трансформація». Проведені дослідження дозволили розглядати цифрову трансформацію як кардинальну перебудову бізнесу із орієнтацією на сучасні інформаційні технології; як активне запровадження інформаційних технологій в усі бізнес-процеси суб'єктів господарювання; як зміну стратегічного мислення як у топ-менеджменту бізнесу, так і на всіх рівнях управління компанією, усунення «опору змінам»; як створення нової цифрової концепції розвитку бізнесу. Представлено авторське бачення поняття цифрової трансформації бізнесу як модифікацію усіх бізнес-процесів суб'єктів господарювання, яка відбувається на основі впровадження інформаційних технологій, які видозмінюють концепцію його розвитку та масштабування, і таким чином, забезпечують конкурентоспроможність у національному та глобальному просторах. Запропоновано напрями цифрової трансформації бізнесу такі як ресурси, бізнес-процеси, напрями діяльності, організаційна структура управління, культура та концепція діяльності. Обґрунтовано принципи цифрової трансформації бізнесу, якими є: безпечність оцифрування бізнес-процесів, відкритість, доступність, суверенітет, ефективність.

**Ключові слова:** бізнес, цифрова трансформація, суб'єкти господарювання, інформаційні технології, бізнес-процеси, концепція, інформаційна мережа.

## **DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: ESSENCE AND CHARACTERISTICS**

The article studies the essential characteristics of the concept of "digital business transformation". A literature review of the concept of "digital transformation" was conducted. The conducted studies allowed us to consider digital transformation as a radical restructuring of business with an orientation towards modern information technologies; as the active introduction of information technologies into all business processes of business entities; as a change in strategic thinking both in top management of the business and at all levels of company

management, eliminating "resistance to change"; as the creation of a new digital concept of business development. The author's vision of the concept of digital business transformation is presented as a modification of all business processes of business entities, which occurs on the basis of the introduction of information technologies that modify the concept of its development and scaling, and thus ensure competitiveness in the national and global spaces. The directions of digital business transformation are proposed, such as resources (fixed capital, working capital, finance, personnel, etc.), business processes (supply, production, warehousing, transportation, sales, etc.), areas of activity (production, marketing, innovation, financial, foreign trade, etc.), organizational management structure (levels and links of management), culture and concept of activity (corporate culture, business philosophy, etc.). The principles of digital business transformation are substantiated, which are: security of business process digitization, openness, accessibility, sovereignty, efficiency.

**Keywords:** business, digital transformation, business entities, information technologies, business processes, concept, information network

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Інтенсифікація бізнес-процесів зумовлює появу трансформаційних змін усіх економічних явищ, які піддаються впливу глобалізаційних чинників. Одним із таких чинників є діджиталізація, яка видозмінює бізнес-процеси, формує інноваційну активність суб'єктів підприємництва та визначає рівень їх конкурентоспроможності. Україна, яка задекларувала себе як країну здійснення цифрових трансформацій актуалізує необхідність дослідження проблем цифровізації бізнесу, запровадження цифрових бізнес-моделей як інструментів забезпечення її конкурентоспроможності у національному та глобальному просторах.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Нині ведуться активні дискусії з приводу сутності, підходів та методів оцінки цифрових трансформацій бізнесу, інструментів цифрової трансформації тощо. Серед таких досліджень варто виділити наукові праці Воржакової Ю., Дергачової Г., Куйбиди В., Кульчицького О., Ломаки С., Панасюк О., Тимошенко О., Яковенко Я. та ін. Водночас, досі ведуться дискусії щодо обґрунтування змісту, напрямів та інструментів цифрової трансформації бізнесу.

**Цілі статті.** Метою досліджень є удосконалення понятійно-термінологічного апарату, який характеризує цифрову

трансформацію бізнесу, а також виокремлення змістових характеристик його сутності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розглянемо окремі думки щодо змісту поняття «цифрова трансформація», які наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи до змісту поняття «цифрова трансформація»

Автор	Сутність поняття
Панасюк О.	«процес впровадження інноваційних технологій у всі аспекти бізнесу, від щоденних операцій до прийняття стратегічних рішень» [1]
Дергачова Г., Колешня Я.	«використання даних та цифрових технологій для створення нових або зміни існуючих видів діяльності; сукупність економічних та соціальних ефектів у результаті цифровізації; прояв якісних, революційних змін, що полягають не тільки у окремих цифрових перетвореннях, а й у принциповій зміні структури економіки, у перенесенні центрів створення доданої вартості у сфері вибудовування цифрових ресурсів та наскрізних цифрових процесів» [2]
Яковенко Я., Білик М., Сербін Р., Чумакова А.	«спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток» [3]
Ломака С., Гдуля В.	«впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси підприємства. Цей підхід має на увазі не тільки установку сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій» [4]
Тимошенко О.	«перехід процесів і технологій компанії на більш сучасні та ефективні рішення» [5]
Куйбіда В., Карпенко О., Наместнік В.	«спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні» [6]
Стругинська І.	«перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, що змінює споживчу поведінку» [7]
Нікітін Ю., Кульчицький О.	«процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства» [8]

### Продовження таблиці 1

1	2
David Terrar	«процес переходу до нових способів роботи і мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних і нових технологій та включає зміну мислення керівництва, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифровку активів і ширше використання технологій для поліпшення досвіду співробітників» [9]
Hewlett Packard	«процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнесу, що вимагає фундаментальних змін в технології, культурі, операціях і надання цінності» [10]
Воржакова Ю., Хлебінська О.	«процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес процесів, з використанням сучасних цифрових технологій, в усіх сферах діяльності» [11]
Авторський підхід	модифікація усіх бізнес-процесів суб'єктів господарювання, яка відбувається на основі впровадження інформаційних технологій, які видозмінюють концепцію його розвитку та масштабування, і таким чином, забезпечують конкурентоспроможність у національному та глобальному просторах

Наведені підходи дають можливість зробити висновок, що цифрова трансформація у загальному розумінні трактується як процес переходу бізнесу на інноваційні продукти із використанням сучасних інформаційних технологій. Такі технології спроможні у максимально короткий період часу масштабувати бізнес та інтегруватися у глобальну цифрову мережу.

Огляд існуючих підходів до поняття цифрової трансформації, дозволяє розглядати бізнес з таких позицій:

- як кардинальну перебудову бізнесу із орієнтацією на сучасні інформаційні технології;
- як активне запровадження інформаційних технологій в усі бізнес-процеси суб'єктів господарювання;
- як зміна стратегічного мислення як у топ-менеджменту бізнесу, так і на всіх рівнях управління компанією, усунення «опору змінам»;
- як створення нової цифрової концепції розвитку бізнесу.

У подальших дослідженнях будемо виходити із того, що цифрова трансформація бізнесу це модифікація усіх бізнес-процесів суб'єктів господарювання, яка відбувається на основі впровадження інформаційних технологій, які видозмінюють концепцію його розвитку та масштабування, і таким чином, забезпечують конкурентоспроможність у національному та глобальному просторах.

Можна виокремити такі напрями цифрової трансформації бізнесу як ресурси (основний капітал, оборотний капітал, фінанси, персонал тощо), бізнес-процеси (постачання, виробництво, складування, транспортування, збут і т.д.), напрями діяльності (виробнича, маркетингова, інноваційна, фінансова, зовнішньоекономічна тощо), організаційна структура управління (рівні та ланки управління), культура та концепція діяльності (корпоративна культура, філософія бізнесу тощо) (рис.1).

Проникнення цифрової трансформації бізнесу за усіма напрямками дозволить забезпечити активний поступ суб'єкта господарювання, масштабуватися у національному та глобальному середовищах, сформувати та розвинути конкурентні переваги та вибудувати власну цифрову бізнес-модель розвитку.



Рис.1. Напрями цифрової трансформації бізнесу

Успішна цифрова трансформація бізнесу передбачає дотримання наступних принципів:

- безпечність оцифрування бізнес-процесів – передбачає захист даних від неправомірного використання, стороннього втручання, збереження даних;

- відкритість – створення мережі взаємодії різних груп стейкхолдерів щодо обміну інформацією, забезпечення електронної комерції тощо;

- доступність – передбачає вільний доступ до інформації (окрім інформації, що містить комерційну таємницю);

- суверенітет – отримання незалежності у пошуку інформації, її обробки, аналізу, синтезу тощо;

- ефективність – отримання позитивного (або синергетичного) ефекту від процесів цифрової трансформації, де отримана економічна вигода значно перевищує витрати на її здійснення.

**Висновки.** Таким чином, процеси цифрової трансформації бізнесу здатні суттєво перебудувати бізнес, освоїти та активно впроваджувати різні види інформаційних технологій, забезпечити новий рівень розвитку бізнесу, інтегруватися у національну та світову інформаційну мережу.

### **Список бібліографічного опису**

1.Панасюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>.

2.Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 280–290.

3.Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. Держава та регіони. №3 (126). 2022. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3\\_2022/18.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/18.pdf).

4.Ломака С., Гдуля В. Умови цифровий трансформції і складові успіху. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/ru/digital-transformation#mainbanner>.

5. Тимошенко О. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <https://techexpert.ua/digital-transformation-of-business/>.

6. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместник В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник НАДУ при Президентові України 2018. Вип. 1. С. 5-10. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31971b-d5116efff458.pdf>.

7. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії». 2019. Вип. 48 2. С. 91-96. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_2\\_2019/19.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf).

8. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 4. С. 77-87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy-FileId/907558.pdf>.

9. David Terrar (2015) What is Digital Transformation? URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation>.

10. Hewlett Packard Enterprise. Digital transformation definition. URL: <https://www.hpe.com/us/en/what-is-digital-transformation.html>.

11. Ю. П. Воржакова, О. І. Хлебінська Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. №9. 2021. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2021/19.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/19.pdf).

## References

1. Panasiuk, O. (2022). Digital transformation of business. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/12/144-1.pdf>.

2. Dergachova, G. and Koleshnya, Y. (2020). Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies. Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". № 17. P. 280-290.

3. Yakovenko, Y., Bilyk, M., Serbin, R., and Chumakova A. (2022) Digital transformation and new business models. State and regions. No. 3 (126). URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3\\_2022/18.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.stateandregions.zp.ua/journal/2022/3_2022/18.pdf).

4. Lomaka, S., and Gdulya V. Conditions of digital transformation and components of success. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/ru/digital-transformation#mainbanner>.

5. Tymoshenko O. Digital transformation of business. URL: <https://techexpert.ua/digital-transformation-of-business/>.

6. Kuybida, V., Karpenko, O., and Namestnik V. (2018). Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus. Bulletin of the Academy of Public Administration under the President of Ukraine Issue 1. P. 5-10. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31971b>

d5116efff458.pdf.

7. Strutynska, I. (2019). Definitions of the concept of "digital transformation". Scientific and practical journal "Black Sea Economic Studies". Issue 48 2. P. 91-96. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_2\\_2019/19.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf).

8. Nikitin, Y., and Kulchytskyi O. (2019). Digital paradigm as a basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation. Marketing and digital technologies. Vol. 3. No. 4. P. 77-87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy FileId/907558.pdf>.

9. David Terrar (2015) What is Digital Transformation? URL: <http://www.theagileelephant.com/what isdigital transformation>.

10. Hewlett Packard Enterprise. Digital transformation definition. URL: <https://www.hpe.com/us/en/what is/ digital transformation.html>.

11. Vorzhakova, Y., and Khlebynska, O. (2021) The essence of digital transformation from different positions of entrepreneurs and scientists. Economy and State. No. 9. URL: [chrome-extension://efaidnbmnribpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2021/19.pdf](chrome-extension://efaidnbmnribpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/19.pdf).



**УДК 005:334.316**

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

Бровченко Б.Ю., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки, Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0009-0004-8043-5895>  
[bohdan.brovchenko@icloud.com](mailto:bohdan.brovchenko@icloud.com)

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

Bohdan Brovchenko, PhD student of Department of Economics,  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0009-0004-8043-5895>  
[bohdan.brovchenko@icloud.com](mailto:bohdan.brovchenko@icloud.com)

## **ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ**

Мета статті – визначення системи показників та проведення оцінки соціально-економічної безпеки підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій за період останніх 10 років – 2013-2023 рр. Для оцінки соціально-економічної безпеки підприємств виходячи з наявності офіційних статистичних даних запропоновано систему основних показників економічної безпеки та соціальної безпеки, які містять по чотири індикатори. Оцінка економічної безпеки підприємств показала, що показники рентабельності набули найбільших негативних рівнів з початком війни у 2014 році, а в період повномасштабного вторгнення підприємства були адаптованими до негативних екстерналій. За підсумками оцінки соціальної безпеки зроблено висновок, що підприємства, зважаючи на дефіцит трудових ресурсів в країні, проводять політику збільшення витрат на оплату праці в загальних витратах, намагаються зберегти наявних працівників в умовах простою виробництва.

**Ключові слова:** соціально-економічна безпека, підприємства, негативні екстерналії, війна в Україні, витрати на персонал.

## **ASSESSMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF NEGATIVE EXTERNALITIES**

The purpose of the article is to define a system of indicators and conduct an assessment of the socio-economic security of enterprises in Ukraine in the context of negative externalities for the last 10 years - 2013-2023. To assess the socio-economic security of enterprises, based on the availability of official statistical data, a system of basic indicators of economic security and social security is proposed, which contain four indicators each. The main indicators of assessing the economic security of enterprises: return on equity, autonomy coefficient (financial independence), general liquidity coefficient, level of profitability of all activities of enterprises. The main indicators of assessing the social security of enterprises: the share of personnel costs in production costs, personnel profitability (net profit per 1 employee), full-time employment coefficient (as the ratio of the number of employees in the full-time equivalent to the average number of employees), labor costs per 1 employee per year. The assessment of the economic security of enterprises showed that profitability indicators reached the highest negative levels with the beginning of the war in 2014, and during the period of the full-scale invasion, enterprises were more adapted to negative externalities. The assessment of the social security of enterprises concluded that enterprises, given the shortage of labor resources in the country, are pursuing a policy of increasing labor costs in general expenses, and are also trying to retain existing employees, even in conditions of production downtime.

Key words: socio-economic security, enterprises, negative externalities, war in Ukraine, personnel costs.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Основними суб'єктами економічних відносин в Україні виступають підприємства різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання. На соціально-економічну безпеку підприємств впливають різноманітні зовнішні позитивні і негативні факти, або екстерналії. Протягом останніх 10 років більшість зовнішніх факторів мали негативний вплив, що був викликаний Революцією гідності у кінці 2023 року, початком війни у 2014 році, пандемією коронавірусу у 2019-2020 рр., повномасштабним вторгненням росії з лютого 2022 року, залежністю України від зовнішніх запозичень у 2023 році тощо. Тому обґрунтування методичних підходів та проведення оцінки впливу негативних екстерналій на соціально-економічну безпеку підприємств має важливе значення для створення належної системи реагування на сучасні безпекові виклики.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В наукових працях вітчизняних учених питанням соціально-економічної безпеки приділяється чимало уваги. Можна виділити ряд досліджень, які з різних сторін розглядають сутність та підходи до оцінки соціально-економічної безпеки як підприємств, так і регіонів та країни загалом. Наприклад, праці: (Данилишин та ін., 2019), (Бондарчук & Калініченко, 2019), (Денисенко та Повзун, 2019), (Копитко та Маланчук, 2023), (Романовська, 2019), (Фісуненко, 2019) та інших. Але єдиного підходу до оцінки соціально-економічної безпеки на рівні підприємств не узгоджено, тому важливо продовжувати наукові пошуки у цьому напрямі.

**Цілі статті.** Мета статті – визначення системи показників та проведення оцінки соціально-економічної безпеки підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій за період останніх 10 років – 2013-2023 рр.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Проведення оцінки соціально-економічної безпеки підприємств в Україні є важливим завданням, для вирішення якого потрібно обрати ключові показники-індикатори, які б з різних сторін дозволяли оцінити рівень їх реагування на зовнішні загрози у соціальній та економічній сферах. Для проведення експрес-оцінки соціально-економічної безпеки підприємств вважаємо за доцільне розділити показники на дві групи:

1. Основні показники оцінки економічної безпеки підприємств:

- рентабельність власного капіталу, %;
- коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), %;
- коефіцієнт загальної ліквідності;
- рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %

2. Основні показники оцінки соціальної безпеки підприємств, використовуючи (Методика аналізу, 2020):

- питома вага витрат на персонал у витратах на виробництво, %;
- рентабельність персоналу (чистий прибуток на 1 найманого працівника), %;

- коефіцієнт повної зайнятості персоналу (як співвідношення чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості до середньооблікової чисельності працівників), %;
- витрати на оплату праці у розрахунку на 1 зайнятого працівника за рік, тис. грн.

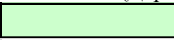

Надалі на основі офіційних статистичних даних (Держстат України, 2024) проведено розрахунок вказаних показників.

Зокрема, у таблиці 1 представлено динаміку показників економічної безпеки підприємств в Україні за 2013-2023 рр., а градієнтна заливка клітин з даними дозволяє вивчити позитивну чи негативну зміну кожного показника, а також розмір цих змін.

Таблиця 1. Динаміка показників економічної безпеки підприємств в Україні за 2013-2023 рр.

Рік	Рентабельність власного капіталу, %	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), %	Коефіцієнт загальної ліквідності	Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %
2013	-1,2	34,1	1,14	-0,7
2014	-39,9	24,7	1,04	-14,2
2015	-16,3	28,3	1,00	-7,3
2016	1,2	24,5	0,99	0,6
2017	6,9	24,7	0,98	3,0
2018	10,6	24,9	0,98	4,5
2019	16,9	26,9	0,98	7,6
2020	2,0	26,3	0,99	0,9
2021	21,5	29,2	1,04	10,1
2022	-6,9	27,1	1,04	-3,2
2023	9,3	28,1	1,06	4,5

Примітка: побудовано автором за даними (Держстат України, 2024)

Градієнтна заливка:		- позитивні значення показника;
		- негативні значення показників.

Як видно з таблиці, показник рентабельності власного капіталу набував найбільших негативних значень на початку війни у 2014-2015 рр., тоді як надалі поступово збільшувався. Але у 2020 році, незважаючи на негативний вплив пандемії коронавірусу, залишився позитивним (2,0%), а з початком



повномасштабної війни у 2022 році його негативне значення було мінімальним (-6,9%). Подібна динаміка була характерні і для зміни рентабельності всієї діяльності підприємств. Коефіцієнт автономії, або фінансової незалежності мав позитивне значення, але протягом аналізованого періоду поступово зменшувався – з 34,1% у 2013 році до 24-28% у наступних роках. Але він залишався порівняно нижчим від рекомендованого рівня – 50%, що говорить про більшу залежність вітчизняних підприємств від позикового капіталу, хоча рівень запозичень не є критичним. Щодо забезпечення загального ліквідності, то після початку війни він незначно зменшився у 2016-2020 рр. (0,98-0,99), але у наступних роках, незважаючи на виклики повномасштабної війни, навіть дещо зріс (до 1,04-1,06) та перебував вище рекомендованого – 1,0.

Надалі вивчено динаміку показників соціальної безпеки підприємств в Україні за 2013-2023 рр. (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка показників соціальної безпеки підприємств в Україні за 2013-2023 рр.

Рік	Питома вага витрат на персонал у витратах на виробництво, %	Рентабельність персоналу, %	Коефіцієнт повної зайнятості персоналу, %	Витрати на оплату праці у розрахунку на 1 зайнятого працівника за рік, тис. грн
2013	39,8	-3,1	91,1	37,6
2014	39,3	-95,3	91,1	41,5
2015	36,0	-64,6	90,8	50,2
2016	36,8	5,2	91,5	62,2
2017	38,3	29,5	91,8	81,3
2018	39,5	49,1	92,2	101,0
2019	45,6	83,9	92,6	116,6
2020	49,1	10,8	90,9	128,8
2021	44,6	140,7	91,0	151,1
2022	46,4	-51,8	85,6	160,0
2023	49,5	86,0	87,4	197,7

Примітка: побудовано автором за даними (Держстат України, 2024)

Градiєнтна заливка:		- позитивні значення показника;
		- негативні значення показників.

Як видно з таблиці, показник витрат на персонал у витратах на виробництво мав тенденцію до певного зниження з початком війни у 2014-2015 рр. до мінімальних 36,0%, але надалі власники підприємств в умовах дефіциту робочої сили обрали політику зростання витрат на оплату праці, частка яких надалі зростала і у 2023 році, незважаючи на виклики війни, досягнула максимуму – 49,5%. Натомість за показником рентабельності персоналу можна зробити висновок, що з початком війни у 2014-2015 рр. його значення були найбільш негативними (відповідно -95,3% та -64,6%), хоча з початком повномасштабної війни негативний рівень був порівняно меншим (-51,8%). Зміни коефіцієнта повної зайнятості свідчить про його поступове зниження з мінімальних 90,8% у 2015 році до максимальних 92,6% у 2019 році, що свідчило про раціональніше залучення робочої сили на підприємствах. Але з початком пандемії коронавірусу та повномасштабної війни в Україні його значення знизилося до мінімальних 85,6% у 2022 році, адже підприємства обрали політику збереження персоналу, навіть не використовуючи його на повну потужність.

**Висновки.** Отже, для оцінки соціально-економічної безпеки підприємств виходячи з наявності офіційних статистичних даних запропоновано систему основних показників економічної безпеки та соціальної безпеки, які містять по чотири індикатори. Оцінка економічної безпеки підприємств показала, що показники рентабельності набули найбільших негативних рівнів з початком війни у 2014 році, а в період повномасштабного вторгнення підприємства були більш адаптованими до негативних екстерналій. За підсумками оцінки соціальної безпеки підприємств зроблено висновок, що підприємства, зважаючи на дефіцит трудових ресурсів в країні, проводять політику збільшення витрат на оплату праці в загальних витратах, а також намагаються зберегти наявних працівників, навіть в умовах простою виробництва.



This project has received funding from European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No.871072.

### **Список бібліографічного опису:**

1. Бондарчук, М., & Калініченко, Д. (2019). Соціально-економічна безпека: сутнісний аспект. *ЛОГОС. Мистецтво наукової думки*, (5), 28-31. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/24>

2. Данилишин Б., Онищенко С., Маслій О. (2019). Соціально-економічна безпека: сучасний підхід до забезпечення соціально-економічного розвитку регіону. Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2019. – Т. (4(75)). – С. 6-13. [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1805](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1805)

3. Денисенко М. П., Повзун Д. І. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 47–53. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.16.47](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.16.47)

4. Копитко, М. І., & Маланчук, А. М. (2023). Дослідження сутності соціально-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах розвитку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, (1), 18–22. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>

5. Методика аналізу соціально-економічних і соціально-трудових відносин та прогнозування колективних трудових спорів (конфліктів). Затверджено Наказом Національної служби посередництва і примирення від 27.06.2000 № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0050299-00#Text> (дата звернення: 12.11.2024).

6. Романовська Ю. А. Соціально-економічна безпека: зміст категорії та її об'єкти. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С. 13–20. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-13-20>

7. Фісуненко, П. А. (2019). Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*, (152), 176-203. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-15>

## References

1. Bondarchuk, M., & Kalinichenko, D. (2019). Socio-economic security: an essential aspect. *ΛΟΓΟΣ. The art of scientific thought*, (5), 28-31. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/24>

2. Danvlyshyn B., Onvshchenko S., Maslii O. (2019). Соціально-економічна безпека: сучасний підхід до забезпечення соціально-економічного розвитку регіону. Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2019. – Т. (4(75)). – С. 6-13. [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1805](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1805)

3. Denisenko, M. and Polzun, D. (2019), "Theoretical aspects of economic safety of the enterprise-stv in the conditions of undertaking of the environment". *Investytstivi: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 47–53. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.16.47](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.16.47)

4. Копитко, М., & Маланчук, А. (2023). Study of the essence of socio-economic security of an enterprise in the modern conditions of development. *Scientific Journal of Lviv State University of Internal Affairs. Economics*, (1), 18–22. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>

5. Methodology for analyzing socio-economic and socio-labor relations and forecasting collective labor disputes (conflicts). Approved by Order of the National Mediation and Conciliation Service of 06/27/2000 No. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0050299-00#Text> (accessed 12.11.2024)

6. Romanovska Yu. A. Socio-economic security: the content of the category and its objects. *Business Inform*. 2019. No. 6. P. 13–20. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-13-20>

7. Fisunen P. A. (2019). Ensuring the economic security of an enterprise: essence, principles, functions, methods, means. *Economic Space*, (152), 176-203. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-15>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Наукове видання

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
**Серія «Регіональна економіка»**  
**Збірник наукових праць**  
**Випуск 21 (83)**

Комп'ютерна верстка: О.М. Завадська

Редактор: Л.Л. Ковальська

Підп. до друку 24.11.2024 р. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 31,1. Обл.-вид. арк. 33  
Тираж 100 прим.

Адреса редакції: 43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75

Відділ іміджу та промоції  
Луцького національного технічного університету  
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75  
Друк – ВІП ЛНТУ

Свідоцтво Держкомтелерадіо України ДК № 4123 від 28.07.2011 р.